



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

## DOTTORATO DI RICERCA IN PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

CICLO XXV

COORDINATORE Chiar.mo Prof. Francesco Giunta

### UN SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO PER LE IMPRESE SOCIALI

Settore Scientifico Disciplinare SECS/P07

**Dottorando**

Dott. Simone Toccafondi

---

**Tutore**

Chiar.mo Prof. Luca Bagnoli

---

**Coordinatore**

Chiar.mo Prof. Francesco Giunta

---

Anni 2010/2012

*Al mio Maestro, con profonda stima e gratitudine*

## Indice

Introduzione.....	1
1) Impresa sociale: profili evolutivi, teorici e normativi del concetto.....	5
1. Dalle aziende non profit alle imprese sociali: cenni storici ed elementi definatori .....	5
2. L'impresa sociale: scuole di pensiero a confronto e teoria economico aziendale .....	10
3. Il recepimento normativo dell'impresa sociale in Europa .....	23
4. <i>Accountability</i> e sistema di controllo nelle imprese sociali .....	38
5. Obiettivi conoscitivi .....	42
2) Un modello di programmazione e controllo per le imprese sociali: sistema, processi e strumenti .....	45
1. Premessa .....	45
2. La dimensione economico-finanziaria .....	49
3. La dimensione sociale .....	89
4. La legittimità istituzionale .....	110
3) Gli indicatori di riferimento per il sistema di misurazione delle <i>performance</i> : un'indagine empirica condotta sulle imprese sociali italiane .....	137
1. Metodo della ricerca .....	137
2. La definizione e le caratteristiche dei campioni .....	146
3. I risultati .....	153
1. La <i>performance</i> economico-finanziaria .....	153
2. La comunicazione dell'efficacia sociale .....	165
4. Considerazioni di sintesi .....	173
Conclusioni, limiti e futuri sviluppi della ricerca .....	178
Bibliografia .....	184

## Introduzione

Nel corso dell'ultimo ventennio, il concetto di "impresa sociale" (IS nel prosieguo) e la rilevanza delle organizzazioni ad esso associate si sono sviluppati continuamente ed hanno raggiunto un elevato livello di visibilità tra studiosi, istituzioni ed operatori economico-finanziari in ambito nazionale ed internazionale (Borzaga e Defourny, 2001; Defourny e Kuan, 2011; Defourny e Nyssens, 2012; Kerlin, 2006).

L'espressione IS viene generalmente ricondotta ad organizzazioni orientate da una *mission* sociale, dedite alla produzione di beni o servizi per il conseguimento di finalità sociali (Borzaga e Defourny, 2001; Kerlin, 2006).

Con particolare riferimento al contesto istituzionale europeo, l'IS è stata posta al centro della recente "*Social Business Initiative*" (Commissione Europea, 2011), con cui la Commissione Europea ha riconosciuto la centralità di tale operatore economico nell'ambito della Strategia Europa 2020 (Commissione Europea, 2010), rilevando tuttavia gli attuali limiti che caratterizzano tale modello imprenditoriale.

In tal senso, già nel 2002 la *Social Enterprise Unit*, istituita presso l'allora *Department of Trade and Industry* del governo inglese, identificò alcuni limiti per lo sviluppo e la crescita delle imprese afferenti la cosiddetta economia sociale, tra cui il difficile percepimento del valore creato dall'impresa da parte dei suoi *stakeholder* e le difficoltà insite nel contestuale perseguimento di risultati economico-finanziari e sociali (Social Enterprise Unit, 2002).

Inoltre, la non diffusa competenza manageriale nella gestione delle imprese sociali (IIS, nel prosieguo) è stata rilevata anche in letteratura, evidenziando come la carenza di adeguate capacità gestionali, tra cui quelle necessarie nell'ambito dei processi decisionali, caratterizzi questa tipologia di impresa, rappresentando una forte limitazione al suo potenziale sviluppo (Manetti, 2012; Nicholls, 2009; Smallbone *et al.*, 2001; The Social Investment Task Force, 2000).

Le menzionate criticità richiamano alla necessaria adozione da parte delle IIS di un meccanismo che permetta alla direzione aziendale di gestire ed indirizzare l'azienda verso obiettivi di efficienza e di efficacia gestionali, in coerenza con gli obiettivi economici e

sociali preposti, comunicando adeguatamente ai propri *stakeholder* i risultati ottenuti con la gestione.

Tale meccanismo operativo è rappresentato dal sistema di programmazione e controllo, il quale tipicamente assolve alla propria funzione attraverso l'impiego di strumenti di misurazione (indicatori) quantitativi, quantitativo-monetari e qualitativi.

Tutto ciò considerato, attraverso il presente contributo ci si pone l'obiettivo di definire le caratteristiche di un modello di programmazione e controllo che costituisca un valido supporto per il *management* delle IISS impegnato nei processi decisionali, al fine di garantire il continuo e contestuale monitoraggio del grado di perseguimento della *mission* nel rispetto delle disposizioni normativo-statutarie applicabili all'impresa (legittimità istituzionale), dell'effettiva produzione di utilità sociale (efficacia sociale), nel rispetto del vincolo di economicità.

Conseguentemente, il sistema di programmazione e controllo in una IS assumerà un carattere multidimensionale in quanto dovrà operare in modo integrato sui seguenti tre ambiti di riferimento gestionale: economico-finanziario (interno ed esterno), di risultato (riconducibile al concetto di efficacia sociale) e di legittimità istituzionale (Bagnoli, 2008a).

Considerato che le principali caratteristiche di un sistema di programmazione e controllo sono tipicamente rappresentate dal processo di misurazione e dalle misure utilizzate (Pitzalis, 2003), nel perseguire l'obiettivo più sopra esplicitato, il contributo si ripropone di:

- identificare i processi e gli strumenti informativi che possono garantire ad un modello di programmazione e controllo di rispondere alle esigenze di controllo multidimensionale caratterizzante la gestione delle IISS;
- definire le caratteristiche del sistema di indicatori da impiegare per la misurazione della *performance* economico-sociale attraverso l'osservazione dei risultati rilevati da un'analisi empirica.

Con particolare riferimento a questo ultimo aspetto, in seguito alla proposizione degli strumenti e dei processi che potranno garantire ad una IS l'opportuno controllo multidimensionale, attraverso un'analisi esplorativa condotta sui dati dei bilanci di esercizio e sociali relativi al triennio 2010-2012 delle IISS italiane dotate della specifica qualifica di cui al D. Lgs. 155/2006, si è inteso rilevare:

- i valori assunti dai principali indicatori di economicità individuati nel modello di programmazione e controllo proposto;
- il livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali conseguiti, individuando inoltre i principali indicatori quali-quantitativi utilizzati per tali valutazioni.

L'indagine empirica è stata condotta su IISS italiane in quanto l'Italia è risultata uno dei primi paesi ad introdurre una specifica disciplina legale inerente l'IS (D. Lgs. 155/2006) ed a prevedere l'obbligatoria redazione di un sistema di rendicontazione costituito da un bilancio di esercizio e da un bilancio sociale.

In base alla menzionata disciplina, una IS è rappresentata da un'organizzazione privata che esercita in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale.

L'IS italiana non rappresenta dunque una nuova forma giuridica o una nuova tipologia di organizzazione, ma una qualifica legale che può essere adottata da ogni organizzazione (cooperativa, associazione, fondazione, società di capitali), purché questa possieda tutti i requisiti specifici previsti dalla normativa.

Tutto ciò premesso, nei seguenti capitoli:

- sarà delimitato il concetto di IS, analizzando i contributi offerti dalle principali scuole di pensiero e dalla teoria economico-aziendale e le caratteristiche proprie delle forme giuridiche introdotte nei principali paesi europei, definendo le specifiche esigenze in termini di *accountability* caratterizzanti questa tipologia di azienda (capitolo 1);
- saranno definiti i processi e gli strumenti informativi e di misurazione da impiegare in ciascuna dimensione del sistema di programmazione e controllo, delineando quindi le principali caratteristiche di quest'ultimo (capitolo 2);
- sarà condotta una analisi empirica dei bilanci di esercizio e dei bilanci sociali relativi agli esercizi 2010, 2011 e 2012 depositati nel Registro delle imprese dalle IISS italiane costituite *ex lege* ed iscritte al 31 dicembre di ciascun esercizio nell'apposita sezione speciale dedicata alle IISS del citato registro. Inoltre, i risultati dell'analisi saranno discussi e sulla base di un approccio esplorativo

saranno definiti i valori di riferimento per la misurazione della *performance* economico-finanziaria delle IISS e saranno illustrati i principali indicatori di efficacia sociale rilevati, in modo da delineare le caratteristiche proprie del sistema di misurazione delle *performance* economiche e sociali delle IISS (capitolo 3);

- saranno illustrate le conclusioni a cui si sarà pervenuti, evidenziando i limiti del contributo ed i futuri sviluppi (conclusioni).

\* \* \*

### **Ringraziamenti**

*Desidero innanzitutto ringraziare il Professor Luca Bagnoli per i preziosi insegnamenti ricevuti durante il percorso di dottorato, per la disponibilità e la fiducia sempre riservatemi, per gli incoraggiamenti ricevuti e per l'elevata caratura morale che ne hanno fatto un Maestro di sicuro riferimento. Inoltre, ringrazio sentitamente il Dottor Giacomo Manetti per il fondamentale indirizzo che ha impresso al mio percorso di crescita. Intendo poi ringraziare la Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dell'Agricoltura di Firenze, sottolineando la particolare disponibilità della Dottoressa Cristina D'Aniello, per avermi fornito dati indispensabili per la realizzazione del presente contributo. Infine, ma non per ultima, ho desiderio di ringraziare con affetto mia moglie Elena per essermi stata vicina ogni momento durante questo lungo periodo di lavoro.*

# **Capitolo 1. Impresa sociale: profili evolutivi, teorici e normativi del concetto**

## **1.1. Dalle aziende non profit alle imprese sociali: cenni storici ed elementi definitivi**

Le prime forme di organizzazioni aventi finalità assistenziali, con lo scopo di fornire servizi fondamentali per il benessere e la vita umana alle fasce di popolazione cosiddette deboli, risalgono all'Alto Medioevo. Quantomeno da allora se ne ha notizia. Risalgono infatti a questa epoca le prime iniziative promosse da religiosi e laici di cui vi è traccia documentale.

In particolare, tali organizzazioni si svilupparono per fornire servizi di assistenza e di cura in genere ai più bisognosi e rappresentarono il prototipo del modello che nel XII secolo si diffonderà nei principali paesi europei (quello delle confraternite), dal quale discende il moderno concetto di mutuo soccorso. Ricorrendo a versamenti iniziali dei propri componenti, alle offerte, ai lasciti e al reddito derivante dallo sfruttamento delle proprietà immobiliari, le organizzazioni finanziavano le varie attività assistenziali. Tuttavia, queste ultime assumevano una connotazione mutualistica, in quanto erano destinate ai soli componenti delle organizzazioni.

È soltanto nel XVI secolo che le finalità delle confraternite assunsero una rilevanza esterna ai propri componenti, di tipo sociale. Infatti, in seguito alle carestie ed epidemie che contraddistinsero questo periodo, nacque l'esigenza di arginare potenziali pericoli sociali e sanitari e di difendere i gruppi di persone ritenute a rischio impegnandosi in attività di assistenza rivolta ad una determinata comunità di riferimento, dando luogo alla cosiddetta "mutua solidarietà". Le principali tipologie di attività gestite dalle confraternite erano ospedali, ospizi e ricoveri.

Con il diffondersi del pensiero illuminista, nel XVIII secolo, in base al quale lo Stato rappresentava il principale interprete della volontà popolare, lo sviluppo delle organizzazioni private subì un forte declino e molte di esse furono sottomesse agli organi dei nascenti Stati.

Fu in seguito al processo di industrializzazione, in un contesto economico e sociale profondamente mutato, che l'iniziativa privata in ambito sociale riacquistò vigore, attraverso l'affermazione dei primi movimenti associativi delle classi lavoratrici e lo



sviluppo delle società di mutuo soccorso. Queste ultime erano particolarmente legate al territorio in cui nascevano, sul quale cercavano di ottenere risultati concreti in termini di promozione economica e sociale basandosi su principi mutualistici e solidaristici. Il modello mutualistico, grazie a contributi obbligatori, la costituzione di un fondo autonomo al quale attingere per finanziare le prestazioni relative a malattie, sussidi di invalidità e di vecchiaia. È nella seconda metà del XIX secolo che in Italia si assiste ad un forte impulso di queste realtà, le quali concorrono alla progressiva e lenta formazione dello stato sociale, inteso come l'insieme degli interventi pubblici in materia economica e sociale rivolta alla garanzia dei cittadini. Tuttavia, nonostante la forte rilevanza sociale delle attività condotte da queste iniziative, la loro natura non presentava ancora caratteri imprenditoriali.

L'avvento delle due guerre mondiali del XX secolo e l'affermazione dell'ideologia totalitaria in Europa costituiscono una forte limitazione allo sviluppo del libero associazionismo, il quale sarà caratterizzato da nuovo fervore soltanto al termine degli eventi bellici. Con riferimento al contesto nazionale, è nell'ambito della costituzione repubblicana che gli enti collettivi assurgono a strumento per l'espressione dei diritti civili dei cittadini, attraverso i quali viene favorita la partecipazione alla vita politica e sociale e la realizzazione delle più ampie inclinazioni degli individui. Le organizzazioni private che si sviluppano in questo periodo, fossero esse dedite a garantire l'assistenza sanitaria ed il sostegno economico alle categorie più deboli ovvero a promuovere attività ricreative, erano ampiamente sostenute dallo Stato, sia da un punto di vista economico, sia attraverso la promozione della loro partecipazione alla vita pubblica (Capecchi, 2005).

Nel corso dell'ultimo trentennio, in seguito alla crisi finanziaria italiana, alle esigenze di contenimento della spesa pubblica ed alla connessa riduzione delle risorse destinate al mantenimento dello stato sociale si generano nuovi bisogni sociali e le condizioni per lo sviluppo di nuove organizzazioni atte a soddisfarli. In particolare si assiste ad una forte crescita del numero di realtà aziendali non profit che operano fornendo i servizi richiesti sulla base dell'evoluzione dei bisogni propri delle società economicamente avanzate, ma non erogati<sup>1</sup> dalle competenti amministrazioni pubbliche (Borzaga e Santuari, 2000). In diversi settori si assiste alla nascita di aziende non lucrative, spesso di piccole dimensioni, che perseguono ed hanno come finalità l'erogazione di servizi indirizzati a specifiche classi di utenza, esercitando la propria attività con caratteristiche di tipo imprenditoriale. In questo periodo, tale fenomeno è stato interessato

---

<sup>1</sup> Oppure erogati in maniera parziale, incompleta o insoddisfacente.

da una forte diffusione, manifestandosi in varie forme (associazione, fondazione, cooperativa, ecc.) ha assunto una dimensione significativa, "sia in termini economici (fatturato, numero di addetti, tasso di crescita), sia in termini macroeconomici di incidenza sul PIL" (Francesconi, 2007) rappresentando l'impulso per l'affermazione di quella che oggi viene denominata impresa sociale.

Tuttavia, considerato che all'eterogeneità delle forme in cui si manifesta oggi il fenomeno delle organizzazioni non profit consegue una altrettanto articolata e varia terminologia, è opportuno soffermarsi su alcune precisazioni di carattere definitorio.

Preliminarmente, si rileva che la ragione della ricchezza di termini risiede principalmente nel fatto che tali organizzazioni sono state oggetto di interesse per una pluralità di discipline (giuridiche, sociologiche, aziendali), ciascuna delle quali utilizza terminologie differenziate sia con riferimento al settore, sia con riferimento alle entità che lo compongono. Per risolvere il problema dell'inquadramento teorico di tali realtà sono stati effettuati numerosi tentativi di classificazione<sup>2</sup>.

In particolare, Salamon e Anheier (1997) hanno elaborato la cosiddetta definizione "strutturale-operativa", la quale propone cinque requisiti fondamentali ("principi primi") per individuare un'organizzazione non profit:

- costituzione formale e organizzazione: per operare una distinzione con la sfera informale delle relazioni primarie viene ritenuto necessario che l'iniziativa sia percepita e vissuta come stabile, organizzata e quasi istituzionale;
- natura privata: l'organizzazione deve avere essere ben distinta dalla sfera pubblica, in quanto deve poter scegliere liberamente ed in autonomia sia il proprio *management*, sia le modalità di raccolta, gestione ed impiego delle risorse per il perseguimento dei fini istituzionali;
- assenza di scopo di lucro soggettivo: è il carattere distintivo rispetto alle organizzazioni orientate al profitto. Infatti, il fine ultimo delle organizzazioni del terzo settore non è il profitto in quanto tale, ma attraverso di esso favorire, promuovere e migliorare il benessere di una collettività;
- autogoverno: l'organizzazione deve essere in grado di disporre di una piena autonomia che le permetta di poter esercitare una funzione di controllo sulle

---

<sup>2</sup> Per una ampia e approfondita rassegna delle varie terminologie in uso per il settore non profit si rimanda a Colozzi e Bassi (2003).

proprie attività e disporre di proprie procedure di governo, le quali non devono essere controllate da entità esterne;

- presenza di lavoro volontario: l'organizzazione dovrebbe beneficiare in una certa misura di volontariato (lavoro volontario) e filantropia (donazioni volontarie).

Altri autori, aggiungono a tali elementi le caratteristiche di altruismo e attenzione alla comunità (Kendall e Knapp, 1996), di *advocacy* e di redistribuzione di risorse e servizi (Borzaga e Santuari, 2000).

Dalla definizione "strutturale-operativa" integrata, è possibile individuare un insieme molto vasto ed eterogeneo di organizzazioni non profit che compongono il terzo settore<sup>3</sup>. Al fine di circoscrivere l'universo indagato e di analizzarlo da un punto di vista economico aziendale, si rende necessario integrare ed approfondire tale definizione con i riferimenti alla letteratura italiana in materia. Dunque, al fine di passare dal concetto di organizzazione non profit (parte del Terzo Settore) a quello di azienda non profit<sup>4</sup>, è opportuno integrare la definizione "strutturale-operativa" con le caratteristiche di aziendalità richiamate dalla dottrina italiana ed efficacemente sintetizzate da Ferrero (1968). L'autore propone, in particolare, la contemporanea presenza dei seguenti requisiti:

- precise finalità, il cui raggiungimento richieda direttamente il consumo di ricchezza e indirettamente la produzione della medesima;
- il sistematico operare in campo economico;
- un'organizzazione conforme alle finalità dell'azienda stessa;
- una disponibilità di beni economici;
- una condizione di autonomia economica.

Le aziende non profit possono assumere, congiuntamente o disgiuntamente, diversi ruoli: di tutela (*advocacy*)<sup>5</sup>, di redistribuzione di risorse<sup>6</sup> o di produzione di beni e servizi (Kramer, 1981).

---

<sup>3</sup> Nell'ambito del presente lavoro viene fatto riferimento al "Terzo Settore" quale insieme di organizzazioni (non profit) unitariamente considerate un Settore di un più ampio universo, costituito anche dal Settore Pubblico (Stato) e dal Settore Privato (Mercato). In questo universo, le organizzazioni che appartengono al Terzo Settore si collocano in una sfera intermedia tra Stato e Mercato (Colozzi e Bassi, 1995).

<sup>4</sup> Per una più puntuale definizione di azienda non profit si rinvia al § 1.2.

<sup>5</sup> Il ruolo di tutela si concretizza sia nell'insieme di attività che le aziende non profit sviluppano nei confronti di altri soggetti (stato e imprese con finalità di profitto) per promuovere il riconoscimento o il rispetto dei diritti dei cittadini o di particolari loro gruppi, sia nelle attività volte a favorire le aggregazioni tra cittadini finalizzate alla creazione di luoghi e momenti di vita collettiva. In questo senso le aziende non profit dedicate all'*advocacy* possono orientarsi sia alla promozione dei diritti dei propri associati, in senso mutualistico (aziende *mutual benefit*, quali ad esempio associazioni sportive, ricreative o culturali), sia alla promozione

In particolare, a partire dagli anni '80 del secolo scorso, in tutti i paesi europei le attività di produzione di beni e servizi da parte delle aziende non profit si sono sviluppate in misura considerevole, determinando così sia una crescita quantitativa di tale tipologia di aziende, sia un rilevante rafforzamento del ruolo da esse ricoperto nell'ambito dei sistemi economici. Le cause di tale rafforzamento sono principalmente riconducibili a (Borzaga e Santuari, 2000):

- l'aumento della domanda di servizi che ha accompagnato la crescita del reddito e della sua progressiva differenziazione in conseguenza dell'aumentata articolazione dei bisogni;
- il ridimensionamento, dei sistemi di *welfare* pubblico, con la conseguente riduzione della spesa per la produzione di servizi sociali e di interesse collettivo;
- la profonda trasformazione del ruolo dello Stato che da soggetto direttamente coinvolto nella gestione di rilevanti tipologie di servizi assume caratteristiche e connotati di soggetto regolatore degli interventi di altri soggetti e di altri attori e operatori economici<sup>7</sup>;
- il riconoscimento alle aziende non profit della medesima dignità attribuita allo stato e al mercato. Questo fattore stimola l'emergere di una serie di relazioni e collaborazioni fra tutti questi soggetti (Donati, 1993).

Sono questi i fenomeni che maggiormente hanno concorso alla trasformazione di alcune aziende non profit, inizialmente costituite con finalità di *advocacy*, in aziende non profit di produzione di beni e servizi<sup>8</sup>, assumendo anche una caratterizzazione di tipo fortemente imprenditoriale.

---

dei diritti di soggetti non in grado di orientarsi autonomamente, attraverso l'esercizio di una attività atta ad avvantaggiare soggetti terzi (aziende di *public service*, come ad esempio le Ipad e le fondazioni).

<sup>6</sup> L'attività di riallocazione di risorse vede il coinvolgimento di diverse tipologie di aziende non profit che hanno finalità di orientare risorse monetarie verso attività non in grado di generare flussi economici e finanziari idonei al loro sostenimento. È spesso il caso di attività ed iniziative di ordine umanitario, del finanziamento della produzione di beni pubblici, del sostegno, infine alla produzione di beni di merito altrimenti disponibili in quantità inadeguata per la collettività (ad esempio istruzione, servizi ospedalieri, ricerca scientifica).

<sup>7</sup> In merito alla trasformazione del ruolo dello Stato e della Pubblica Amministrazione nonché sui modelli di Stato si rimanda a Borgonovi (2001).

<sup>8</sup> Il diffondersi di strategie di delega della produzione di servizi sociali da parte della pubblica amministrazione, in particolare a livello locale, ha rafforzato ed accelerato l'evoluzione della dimensione produttiva delle aziende non profit dedite alla produzione di servizi (Borzaga e Santuari, 2000).

In questi casi, tali aziende vengono definite, nella prassi e nell'ambito di alcune discipline (tra cui quella economica e quella economico aziendale<sup>9</sup>), con il termine "impresa sociale" (IS nel prosieguo), per distinguerle e differenziarle dalle altre tipologie di aziende non profit che svolgono attività di *advocacy*, di redistribuzione di risorse o di produzione di beni e servizi in assenza della connotazione imprenditoriale.

## 1.2. L'impresa sociale: scuole di pensiero a confronto e teoria economico aziendale

Il concetto di IS, ancora relativamente nuovo e non istituzionalizzato in molti paesi, europei ed extraeuropei, si riferisce a tutte quelle forme di auto-organizzazione della società che intendono rispondere alla domanda di servizi cui i sistemi di *welfare* faticano a dare risposta.

Nonostante la rilevanza di tali iniziative sia cresciuta esponenzialmente nell'ultimo trentennio, ad oggi non esiste una definizione universalmente condivisa di IS o *imprenditorialità sociale*, principalmente in considerazione del fatto che tali concetti sono profondamente radicati nei contesti economico-sociali, politici e culturali entro i quali le iniziative a cui vengono associati si sviluppano (Defourny e Nyssens, 2012). Da un punto di vista teorico, nell'ultimo ventennio si sono sviluppate diverse scuole di pensiero che hanno alimentato lo studio ed il dibattito su tali concetti:

- l'approccio europeo, attribuibile al gruppo di ricerca EMES (*EMergence des Entreprises Sociales en Europe*), sviluppato nell'ambito degli studi inerenti il terzo settore nei diversi paesi europei a far corso dai primi anni novanta del secolo scorso<sup>10</sup>;
- due scuole di pensiero statunitensi, sviluppatesi nel corso della metà degli anni ottanta del secolo scorso (Dees e Anderson, 2006):

---

<sup>9</sup> Tuttavia, rispetto ai principi fondanti la teoria economico aziendale, l'utilizzo del termine impresa sociale per descrivere una particolare tipologia di aziende non profit sia dizione corrente, ma parzialmente inappropriata. Infatti, è stato sostenuto che "sebbene il termine impresa sociale sia (...) definizione di uso corrente ed in prospettiva sancita da un assetto normativo in discussione in Italia ed elaborato, anche al livello di principi, a livello europeo. Dal punto di vista economico aziendale sarebbe meglio adottare le dizioni azienda sociale o impresa sociale non profit. Infatti, il concetto di impresa, in questa disciplina, attiene ad un'organizzazione economica che ha come scopo il profitto, agisce prevalentemente in logica di scambio con il mercato e può avere un orientamento sociale che si traduce in scelte di attività sociale che non evidenziano l'attività caratteristica dell'impresa, ma sono attività non caratteristiche o corollarie. Anche se indispensabili per il successo dell'impresa e quindi del profitto inteso come fine ultimo dell'attività economica." (Fiorentini, 2003). Si rinvia al successivo § 1.2 per una più puntuale analisi economico aziendale del fenomeno.

<sup>10</sup> Il propulsore dell'iniziativa è considerato l'approvazione in Italia della legge n. 381 del 8 novembre 1991 inerente la "Disciplina sulle cooperative sociali" (Defourny e Nyssens, 2012).

- la "*earned-income*" (Skloot, 1987), principalmente riferita all'esercizio di attività commerciali da parte di organizzazioni non profit per il supporto della propria finalità istituzionale;
- la "*social innovation*" (Young, 1986; Dees, 1998), maggiormente concentrata sul concetto e sul ruolo dell'imprenditore sociale, inteso come agente di cambiamento.

L'approccio europeo, adottato dal progetto EMES, individua la natura innovativa dell'IS nell'ambito della teoria istituzionale e colloca tale tipologia di impresa al crocevia tra le organizzazioni non profit produttive e le cooperative di lavoro (Borzaga e Defourny, 2001). Ciò premesso, tale approccio non si basa sull'intento di formulare una definizione dei concetti in discussione, bensì su quello di definire le caratteristiche che un'organizzazione deve necessariamente possedere per poter essere considerata IS, delineandone così uno specifico modello ("ideal-tipo"). L'ideal-tipo di IS individuato dal gruppo di ricerca è caratterizzato dal possesso di nove criteri distintivi, raggruppati in tre categorie o dimensioni (Defourny e Nyssens, 2012):

- Dimensione economica e imprenditoriale:
  - Attività continuativa di produzione di beni e/o di erogazione di servizi;
  - Livello rilevante di rischio economico;
  - Ammontare minimo di forza lavoro retribuita;
- Dimensione sociale:
  - Fine esplicito di servire la comunità, o un gruppo specifico di persone;
  - Iniziativa promossa da un gruppo di cittadini o da organizzazioni della società civile;
  - Limitata distribuzione degli utili;
- *Governance* partecipata:
  - Livello elevato di autonomia;
  - Potere decisionale non basato sulla proprietà del capitale;
  - Natura partecipativa, che coinvolga i vari soggetti interessati dall'attività.

Con riferimento alla dimensione economico-imprenditoriale, innanzitutto l'attività produttiva di beni o di erogazione di servizi deve essere esercitata con continuità e non può avere carattere occasionale: essa rappresenta dunque la ragione, o una delle ragioni principali, di esistenza dell'impresa. Tale caratteristica differenzia nettamente l'IS dalle altre organizzazioni non profit, il cui scopo è quello di realizzare attività di *advocacy*

(tutela e promozione di determinati interessi) o di riallocazione delle risorse, prevalentemente finanziarie, nel territorio di riferimento.

Inoltre, il rischio dell'iniziativa economica deve essere assunto totalmente (o almeno parzialmente) dai soggetti che hanno promosso ed istituito l'impresa. Conseguentemente lo sviluppo e la sopravvivenza di quest'ultima devono dipendere esclusivamente dalla capacità di autofinanziamento dell'organizzazione e dall'abilità nel reperimento delle risorse finanziarie da parte dei suoi soci e membri.

Infine, con riferimento alle risorse non monetarie, ed in particolare al fattore lavoro, l'IS potrà dirsi tale nel solo caso in cui non si fondi esclusivamente sul lavoro di volontari, bensì ricorra anche a forme di lavoro retribuito.

In merito alla dimensione sociale, si rileva prioritariamente che la *mission* dell'IS deve essere volta a beneficiare una comunità o uno specifico gruppo di persone di riferimento: ciò deve rappresentare uno degli scopi principali dell'impresa. In questo senso, l'IS avoca a sé la promozione di responsabilità sociale nella comunità o nel territorio di riferimento (Defourny e Nyssens, 2006).

Inoltre, l'iniziativa deve assumere un carattere collettivo in quanto deve rappresentare il risultato di un'azione proposta da una pluralità di soggetti appartenenti ad una determinata comunità o da un gruppo di persone che condivide un determinato obiettivo o bisogno.

Ancora, la dimensione sociale viene arricchita e completata dall'assenza, o quanto meno dalla limitazione, di distribuzione degli utili, al fine di evitare decisioni gestionali volte alla massimizzazione dei profitti e valorizzare quelle tese alla massimizzazione della finalità sociale dell'impresa ed all'autofinanziamento.

Con riferimento infine alla dimensione della *governance*, l'IS deve innanzitutto caratterizzarsi da un elevato livello di autonomia rispetto ad altre organizzazioni. Infatti, l'impresa deve essere costituita e gestita da un gruppo di individui per la realizzazione di un progetto autodefinito ed autogestito. Per la realizzazione di tale progetto, l'impresa potrà anche dipendere da finanziamenti e contributi pubblici o privati, ma i suoi organi di governo dovranno mantenere completa autonomia gestionale rispetto alle organizzazioni erogatrici.

Inoltre, l'IS deve basare il proprio sistema decisionale su criteri che tendano alla partecipazione democratica di tutti i membri dell'organizzazione, indipendentemente dalla loro percentuale di partecipazione al capitale, quali ad esempio il criterio "una testa un voto".

Infine, la *governance* deve essere caratterizzata dalla natura partecipativa del processo decisionale, al fine di rendere le scelte imprenditoriali effettivamente rappresentative delle istanze dei vari *stakeholder*, con particolare riferimento ai destinatari dei beni/servizi prodotti. Tale principio si sostanzia nell'inclusione nel processo decisionale di tutti i soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa ed esso contribuisce direttamente a definire la natura multi-*stakeholder* dell'impresa.



Figura 1: Criteri distintivi definiti da EMES per l'identificazione dell'ideal-tipo IS.

L'organizzazione caratterizzata dal possesso dei suddetti criteri distintivi, rappresenta (sulla base dell'approccio EMES) un ideal-tipo di IS, ovvero un'organizzazione che esercita un'attività economica organizzata al fine della produzione di beni e/o servizi, caratterizzata da un certo livello di rischio economico e dalla presenza di lavoratori retribuiti, che persegue fini di natura sociale e di interesse generale, con l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita dei partecipanti all'impresa o di gruppi di persone o di una comunità in particolare (Borzaga e Defourny, 2001). In siffatta organizzazione, il profitto diviene dunque soltanto strumentale al raggiungimento del fine di natura sociale e la



partecipazione di più *stakeholder* alla gestione dell'impresa garantisce un certo livello di democrazia e trasparenza (Fazzi, 2007).

Negli Stati Uniti, i concetti di IS ed imprenditorialità sociale hanno iniziato ad emergere contestualmente alla loro diffusione in Europa, dunque tra la fine degli anni ottanta e gli inizi degli anni novanta del secolo scorso. In proposito, nel 1993 la Harvard Business School dette vita alla "*Social Enterprise Initiative*", un centro per lo studio e la promozione di pratiche manageriali innovative rappresentante una delle pietre miliari del settore. Tuttavia, i concetti che sono stati utilizzati negli Stati Uniti, sin dalla fine degli anni ottanta del secolo scorso, per descrivere iniziative imprenditoriali con finalità sociali sono numerosi e diversificati tra loro ("*non-profit venture*", "*non-profit entrepreneurship*", "*social-purpose endeavour*", "*social innovation*", "*social-purpose business*", "*social enterprise*", ecc.). Al fine di classificare i diversi concetti, Dees e Anderson (2006) hanno rilevato la presenza di due distinte scuole di pensiero: la "*earned-income*" e la "*social innovation*".

Con riferimento alla scuola di pensiero "*earned-income*", in un primo momento l'attenzione della letteratura ad essa riconducibile si basava prevalentemente sull'interesse delle organizzazioni non profit ad intraprendere attività commerciali (Young e Salamon, 2002), queste ultime finalizzate sia a supportare il perseguimento della missione sociale, sia a diversificare le fonti di finanziamento dell'organizzazione (Skloot, 1987). Sulla base di tale interpretazione, alla fine degli anni novanta del secolo scorso, la *Social Enterprise Alliance*<sup>11</sup> definì le imprese sociali (IISS nel prosieguo) come "*any earned-income business or strategy undertaken by a non-profit to generate revenue in support of its charitable mission*". Tuttavia, nell'ambito di questa scuola sono state ravvisate due diverse correnti di pensiero (Defourny e Nyssens, 2012):

- una primeva, denominata "*commercial non-profit approach*", incentrata sulla ricerca dell'incremento delle fonti di finanziamento derivanti dall'esercizio di attività commerciali da parte delle sole organizzazioni non profit;
- una più moderna, denominata "*mission-driven business approach*", ispirata dal concetto di *social purpose venture*, la quale include nel fenomeno ogni forma di iniziativa economica con finalità sociali, indipendentemente dalla

---

<sup>11</sup> Organizzazione statunitense di promozione e supporto delle iniziative di imprenditorialità sociale ([www.se-alliance.org](http://www.se-alliance.org)), considerato uno dei principali interlocutori di riferimento del settore.

natura dell'organizzazione promotrice, estendendo così il campo di studio anche alle organizzazioni *for-profit* (Austin *et al.*, 2006).

La *scuola di pensiero "social innovation"*, sposta l'angolo di osservazione del fenomeno dall'impresa sociale, in quanto organizzazione finalizzata al perseguimento di utilità sociale, all'imprenditore sociale, dando enfasi al profilo ed al comportamento di quest'ultimo, in un'accezione schumpeteriana<sup>12</sup> (Young, 1986). Sulla base di tale fondamento, gli imprenditori del settore non profit sarebbero considerati "agenti di cambiamento" (*change makers*), in quanto focalizzati sul rinnovamento della combinazione produttiva attraverso l'introduzione di almeno una delle seguenti innovazioni:

- di servizi;
- della qualità dei servizi;
- dei metodi di produzione;
- dei fattori produttivi;
- della forma organizzativa;
- dei mercati.

La definizione di imprenditore sociale più conosciuta nell'ambito di questa scuola di pensiero è stata proposta da Dees (1998)<sup>13</sup>, secondo cui l'imprenditore sociale gioca il ruolo di un agente di cambiamento nel settore sociale:

- assumendo una *mission* al fine di creare e sostenere un valore sociale per le iniziative che mette in atto;
- cercando e inseguendo incessantemente nuove opportunità per servire quella *mission*;

---

<sup>12</sup> Nell'accezione schumpeteriana, l'"imprenditore" è essenzialmente un perturbatore dell'equilibrio, un artefice di "squilibrio creatore". Il profitto che risulta dall'innovazione non può che essere provvisorio: la diffusione dell'innovazione ed il gioco della concorrenza tendono a rendere uguali prezzi e costi dei servizi produttivi, vale a dire ad assottigliare i profitti man mano che l'economia si avvicina ad una nuova posizione d'equilibrio. L'unico mezzo per salvaguardare i profitti consiste nell'introdurre nuove innovazioni prima che le precedenti abbiano esaurito i loro effetti: il perseguimento accanito del profitto da parte degli imprenditori è quindi anche una lotta contro l'inesorabile tendenza dell'economia a ricadere nel "ciclo" (Schumpeter, 1912).

<sup>13</sup> Il concetto di imprenditorialità sociale è stato sviluppato in letteratura prevalentemente nell'ultimo quindicennio. L'attenzione principale è stata posta sul ruolo del singolo imprenditore sociale che, facendosi carico delle necessità di alcune categorie di soggetti, ricerca il miglioramento della qualità della loro vita attraverso l'introduzione di innovazioni, destinate ad essere impiegate in un'attività economica destinata a seguire le regole del mercato (Young, 1983 e 1986; Bornstein, 1998 e 2004; Dees, 1998; Drayton, 2002; Leadbeater, 1997).

- impegnandosi in un continuo processo di innovazione, adattamento e apprendimento;
- agendo in maniera decisa, senza essere limitato dalle risorse in possesso;
- mostrando un elevato grado di *accountability* nei confronti dell'elettorato e in relazione agli *outcome* generati.

Sebbene per questa scuola di pensiero la prevalenza delle iniziative degli imprenditori sociali debba essere volta alla costituzione di organizzazioni non profit, recentemente è stata rilevata una sostanziale difficoltà nel definire limitazioni molto nette inerenti la forma organizzativa adottata, così come ipotizzato inizialmente, ammettendo invece la possibilità di sviluppare innovazione sociale in forma imprenditoriale, sia nel settore privato *for-profit*, sia in quello pubblico.

Nonostante le differenze concettuali rilevate, le due scuole di pensiero statunitensi sono in realtà più vicine di quanto possano sembrare. In proposito, tra le principali *business schools* sono sempre più diffusi sia l'idea di considerare l'imprenditorialità sociale come un *mission-driven business*, sia lo sviluppo di innovativi metodi di *business*. In particolare, questi ultimi sarebbero focalizzati non più soltanto sulla definizione di strategie *earned-income* finalizzate al perseguimento di innovazione sociale, bensì su concetti più ampi ed adottabili da tutte le diverse tipologie di imprese (*for-profit*, non profit e pubbliche), quali ad esempio la "*Triple Bottom Line*" (Elkington, 1997) ed il "*Blended Value Accounting*" (Emerson, 2003), con l'intento di conseguire un concreto bilanciamento ed una migliore integrazione tra le finalità e le strategie afferenti sia la dimensione economica, sia quella sociale dell'organizzazione.

Con riferimento al concetto di impresa sociale, è interessante analizzare i risultati a cui sono addivenuti alcuni studiosi statunitensi, nel tentativo di definirne l'ambito. Dees (2001) definisce diverse tipologie di impresa: puramente filantropica, ibrida (o sociale) e *for-profit*, determinando le principali caratteristiche di ciascuna di esse, evidenziando le differenze in quanto a motivazione, metodo di rapporto con il mercato, obiettivi e destinazione dei proventi/profitti generati dall'attività (Tab. 1).

	<i>Impresa filantropica</i>	<i>Impresa ibrida</i>	<i>Impresa for-profit</i>
<b>Motivazione</b>	Interesse collettivo	Interesse misto	Interesse individuale
<b>Metodo di rapporto con il mercato</b>	Attività guidata dalla <i>mission</i> sociale	Bilanciamento tra <i>mission</i> e mercato	Attività guidata dal mercato
<b>Obiettivi</b>	Creazione di valore sociale e aumento dei beneficiari	Creazione di valore sociale ed economico	Creazione di valore economico
<b>Destinazione proventi/profitti</b>	Diretto al finanziamento dell'obiettivo definito dalla <i>mission</i> e aumento del numero dei beneficiari	Diretto al perseguimento della <i>mission</i> e reinvestito in azienda per una sua espansione o potenziamento (ammessa limitata distribuzione per organizzazioni <i>for-profit</i> )	Distribuito alla proprietà

Tabella 1: Differenze tra le diverse tipologie di imprese: impresa filantropica, ibrida e for-profit. Fonte: nostro adattamento da Dees (2001).

Inoltre, Alter (2007), adattando il modello di Etchart e Lee (1999), traccia una linea immaginaria in cui collocare le differenti imprese, dalla puramente filantropica alla puramente *for-profit*, individuando le seguenti tipologie di imprese: non profit tradizionale, non profit con attività commerciali accessorie generatrici di reddito, impresa sociale, impresa con una *mission* di natura sociale, impresa che opera secondo i criteri della *corporate social responsibility*, impresa *for-profit* tradizionale (Fig. 2).

Le sei diverse tipologie di impresa sono allineate sulla linea immaginaria da sinistra verso destra e sono idealmente suddivise in due sezioni, ciascuna composta da tre tipologie di imprese. Nella sezione di destra si trovano le imprese *for-profit*, che creano valore sociale ma il cui obiettivo è la generazione e distribuzione del profitto; nella sezione di sinistra si collocano le aziende non profit tradizionali (volontariato e associazionismo in genere), le aziende che gestiscono attività di tipo commerciale in via strumentale per supportare il perseguimento della finalità sociale e le imprese sociali. La differenza tra le due sezioni è rappresentata dal fatto che le tre tipologie di destra hanno come obiettivo finale la creazione di valore economico, mentre le tre tipologie di sinistra la creazione di valore sociale. Quest'ultimo cambia a seconda del settore e della missione

dell'organizzazione (integrazione lavorativa di persone svantaggiate, protezione di diritti umani, tutela ambientale, ecc.).

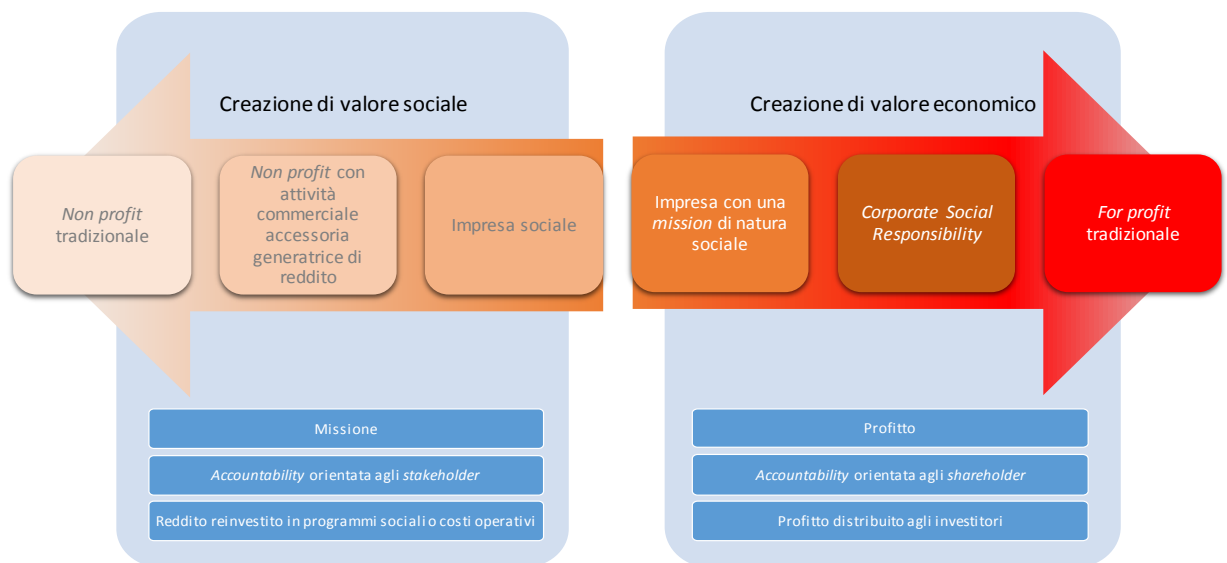


Figura 2: Classificazione delle imprese in funzione della finalità, dell'orientamento dell'accountability e della destinazione del profitto. Fonte: nostro adattamento da Alter (2007).

In base a questa impostazione concettuale, una IS è considerata un'attività imprenditoriale condotta in un settore commerciale per un fine sociale, attraverso il quale mitigare problemi sociali o fallimenti di mercato (Perrini, 2007) e le sue caratteristiche principali sono rappresentate da:

- finalità sociale, intesa come generazione di valore o impatto sociale;
- approccio imprenditoriale, costituito da una struttura organizzativa tipica dell'impresa, la realizzazione di investimenti in innovazione di prodotto e di processo, l'orientamento strategico al mercato e la generazione di redditività (potremo dire lucro oggettivo);
- proprietà sociale, o diffusa, in quanto gli *stakeholder* devono essere necessariamente coinvolti nei processi decisionali.

Oltre ad essere stato oggetto di interesse per la letteratura dei diversi settori disciplinari, il concetto di IS negli ultimi anni è stato studiato da numerosi centri di ricerca ed organismi governativi.

La *Social Enterprise Unit*, costituita nel 2001 nell'ambito dell'allora *Department of Trade and Industry* (DTI) britannico, oggi integrata nell'Ufficio per il terzo settore (*Office*

*of the Third Sector*), definisce l'IS come impresa con obiettivi sociali, i cui profitti sono principalmente (ma non unicamente) reinvestiti nell'impresa ovvero nella comunità per il perseguimento di una finalità sociale, e la cui attività non è governata da logiche di massimizzazione del profitto da destinare ad azionisti e proprietari (DTI, 2001). La definizione del DTI pone rilievo all'oggetto sociale dell'impresa ed alla limitazione nella distribuzione degli utili, trascurando altri aspetti comunemente caratterizzanti l'IS, quali ad esempio la *governance* partecipata (natura multi-*stakeholder*).

La *Social Enterprise Coalition*, organismo nazionale britannico di supporto alle politiche per l'IS, la definisce come un'organizzazione commerciale operante sul mercato per il conseguimento di una finalità sociale (Social Enterprise Coalition, 2003), caratterizzata non dall'assetto giuridico adottato, bensì da:

- l'esercizio di un'attività d'impresa esercitata per la produzione diretta di beni o servizi da destinarsi al mercato;
- l'obiettivo sociale e/o ambientale a cui tendere, tra cui la creazione di opportunità di lavoro, la formazione o la fornitura di servizi di prossimità;
- i valori etici che guidano l'esercizio dell'attività, i quali possono essere orientati alla generazione di competenze professionali nella comunità locale di riferimento;
- l'obbligo di reinvestire la prevalenza dei profitti nell'impresa;
- l'autonomia rispetto ad altre organizzazioni;
- la natura multi-*stakeholder* della *governance*, basata sul principio della partecipazione ai processi decisionali di una pluralità di gruppi di *stakeholder* o di loro rappresentanti;
- l'*accountability* in termini di impatto sociale, ambientale ed economico estesa ai propri *stakeholder* ed alla più ampia comunità in genere.

La *Confederation of European Social Firms, Employment Initiatives and Social Cooperatives* (CEFEC)<sup>14</sup>, con sede ad Atene, in un'ottica orientata prevalentemente all'integrazione lavorativa e sociale di soggetti svantaggiati, sulla scorta della più ampia esperienza europea delle *Work-Integration Social Enterprise*, definisce l'IS come ogni attività creata primariamente con l'intento di promuovere l'integrazione sociale ed

---

<sup>14</sup> Network europeo con sede ad Atene, in cui sono riunite iniziative imprenditoriali, cooperative sociali e organizzazioni in generale che condividono come fine la creazione di lavoro remunerato per persone disabili o svantaggiate.

economica delle persone svantaggiate, che si sostanzia nell'esercizio di attività commerciali, di formazione e riabilitazione (CEFEC, 2007).

Inoltre, l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), definisce l'IS come qualsiasi organizzazione privata che svolge attività di interesse pubblico, organizzata secondo una strategia imprenditoriale, che abbia come obiettivo principale non la massimizzazione del profitto, ma l'ottenimento di obiettivi economici e sociali, e caratterizzate dalla capacità di portare soluzioni innovative ai problemi dell'inclusione sociale e della disoccupazione (OCSE, 1999). Questa definizione, rispetto alle precedenti, pone l'attenzione anche sulla capacità dell'organizzazione di fornire soluzioni innovative in merito a problemi sociali presenti nella comunità di riferimento.

In sintesi, le caratteristiche di una IS rinvenibili in tali definizioni possono essere esplicitate in:

- esercizio di attività imprenditoriale tesa alla creazione di valore economico e sociale attraverso la produzione abituale di beni e/o servizi;
- natura privata dell'organizzazione;
- autonomia organizzativa rispetto a terze organizzazioni (tra cui anche la pubblica amministrazione);
- presenza di un certo livello di rischio economico, conseguente allo scambio sul mercato della propria produzione;
- limitata o assente distribuzione degli utili (assenza o limitazione di lucro soggettivo) a cui l'organizzazione deve comunque tendere (presenza di lucro oggettivo);
- capacità di proporre soluzioni innovative ai problemi dell'inclusione sociale e della disoccupazione

A questo punto, è necessario analizzare in quali termini il concetto di IS assuma rilevanza in ambito economico aziendale. Infatti, con riferimento alle organizzazioni non profit produttrici di beni e servizi sociali, l'economia aziendale si interessa della possibilità di considerarle come aziende ed individuarne la tipologia. Ciò anche allo scopo di determinare gli strumenti gestionali atti a garantirne la migliore amministrazione.

Considerato che l'azienda è lo strumento (complesso organizzato di capitale e persone) di cui gli individui si avvalgono per svolgere in modo economico attività di produzione e consumo di beni atti a soddisfare i loro bisogni (Giunta, 2008), l'IS può

essere qualificata come azienda. Essa, infatti, si caratterizza per lo svolgimento di un'attività istituzionale e sistematica di produzione di beni e servizi mediante l'uso di una molteplicità combinata di risorse.

In primo luogo è necessario verificare quale tipologia di azienda rappresenta l'IS nell'ambito della dottrina tradizionale (azienda di erogazione ovvero di produzione)<sup>15</sup>.

Le aziende di erogazione, incentrate sul consumo, sono direttamente rivolte alla soddisfazione dei bisogni di una determinata categoria di individui. Esse hanno come obiettivo immediato l'appagamento dei bisogni di soggetti direttamente beneficiari della loro attività (Giunta, 2008). Obiettivo primario è proprio la soddisfazione delle persone a cui l'attività è rivolta. Tipiche aziende di erogazione sono la famiglia e lo Stato.

L'azienda di produzione, invece, è tesa a soddisfare tali bisogni in modo indiretto, rendendo disponibili i beni sul mercato. L'attività non è rivolta ad uno specifico gruppo di persone: i beni perverranno ai beneficiari tramite lo scambio sul mercato. Obiettivo primario di tali aziende è quello di massimizzare il lucro oggettivo e soggettivo. Tipico esempio di azienda di produzione è l'impresa.

Ciò considerato, difficilmente è possibile riconoscere l'impresa sociale nell'una o nell'altra categoria, considerato che la stessa presenta aspetti di entrambe. Obiettivo della stessa, infatti, è la soddisfazione di una determinata categoria di individui o la ricerca di un beneficio per la comunità in generale. In questo è configurabile come azienda di erogazione. Tuttavia, l'IS rende disponibili i beni e i servizi in questione tramite il mercato ed è tesa, come abbiamo visto, alla realizzazione di un lucro oggettivo, tale da garantirle autonomia economica e finanziaria. In questo è classificabile come azienda di produzione.

La classificazione dell'IS quale azienda sulla base della più tradizionale dottrina economico aziendale appare dunque ambigua. Il problema, non di poco conto, ha interessato la recente letteratura.

Fino alla metà degli anni novanta del secolo scorso, le organizzazioni non profit nelle discipline aziendali erano ignorate in quanto rappresentavano un fenomeno di scarsa rilevanza nel sistema socio-economico (Bandini, 2009). Grazie al già accennato sviluppo quali-quantitativo, hanno acquisito maggiore visibilità e legittimazione e dunque interesse da parte degli studiosi dei diversi settori. In particolare, Borgonovi (1994) e Airoldi (1996)

---

<sup>15</sup> Cfr. Zappa (1956).



hanno ipotizzato una nuova tipologia di azienda, quella non profit<sup>16</sup>, la quale dovrebbe avere le seguenti caratteristiche (Bandini, 2009):

- essere soggetti aziendali qualificati formalmente per il perseguimento di finalità non individuali, ma collettive (Eichorn, 1990; Borgonovi, 1994);
- non avere scopo di lucro, ovvero non avere direttamente finalità di tipo economico (l'equilibrio economico diventa un vincolo e non un obiettivo);
- essere dotati di autonomia decisionale e di governo e non rappresentare quindi una emanazione di un altro istituto;
- non essere finanziate da imposte o tributi imposti in maniera coattiva.

Nei medesimi anni, viene altresì proposta una classificazione di tali aziende, con la quale sono individuate tre tipologie di aziende non lucrative (Capaldo, 1995): aziende autoproduttrici, aziende erogatrici ed imprese sociali.

Le aziende autoproduttrici realizzano beni e servizi destinati a determinate categorie di soggetti, che le hanno costituite e le mantengono in vita. Questi hanno istituito tali organizzazioni al fine di far fronte ai bisogni propri e dei loro familiari, attraverso la realizzazione di beni e servizi non offerti dallo Stato o non reperibili sul mercato o non sono reperibili al prezzo e nella quantità desiderati. In cambio essi forniscono all'azienda le risorse economiche necessarie per far fronte ai costi. Si ravvisa nelle aziende autoproduttrici un forte scopo mutualistico.

Nelle aziende erogatrici la produzione è rivolta a determinate persone o all'intera collettività, senza pretendere in cambio nessuna controprestazione in denaro o ricevendo un indennizzo simbolico. Tali enti perseguono, dunque, finalità filantropiche o comunque socialmente rilevanti, essendo la loro attività rivolta verso persone che vivono in condizioni di svantaggio economico o sociale ovvero che altrimenti non potrebbero fruire di certi beni e servizi. Queste organizzazioni si avvalgono di conseguenza di lavoro volontario e la copertura dei costi non può avvenire se non tramite atti di liberalità effettuati da soggetti privati e pubblici che sostengono l'attività dell'ente.

Le IISS, invece, realizzano beni e servizi offerti sul mercato, al fine di soddisfare le esigenze di una determinata categoria di persone, senza perseguire obiettivi di lucro

---

<sup>16</sup> Per una disamina delle caratteristiche di tale tipologia di azienda, si rinvia a Bandini (2009). L'azienda non profit è stata considerata "lo strumento che esprime e supporta l'imprenditorialità sociale" (Fiorentini, 2006).

soggettivo. In particolare, finalità di tali enti sono quelle di offrire lavoro a soggetti che non riescono a trovare sbocchi occupazionali nel normale circuito produttivo o di offrire beni o servizi non realizzati dallo Stato o non reperibili ovvero non reperibili a condizioni vantaggiose. Le IS sono, dunque, quelle aziende non profit che hanno l'obiettivo di soddisfare bisogni di rilevanza sociale, operando sul mercato e attraverso la realizzazione di un lucro oggettivo, che consenta di ottenere un elevato livello di autonomia, grazie alla remunerazione di tutte le risorse che hanno partecipato al processo produttivo, e di investire per soddisfare al meglio – in termini di qualità, quantità e prezzo – tali bisogni.

### **1.3. Il recepimento normativo dell'impresa sociale in Europa**

Il carattere innovativo ed eterogeneo che ha caratterizzato le iniziative imprenditoriali riconducibili al concetto di IS in ambito europeo negli ultimi trent'anni, la disomogeneità dei sistemi di *welfare* in ciascun paese comunitario e l'assenza di un concetto teorico generalmente condiviso di IS non hanno certamente favorito lo sviluppo nei diversi paesi di forme giuridiche ed assetti organizzativi facilmente comparabili. Ciò nonostante il fatto che le iniziative imprenditoriali attivate nei diversi Paesi abbiano avuto in molti casi il medesimo fine istituzionale: la produzione di beni e/o servizi di utilità sociale in assenza di finalità lucrative.

Inoltre, la mancanza sia di una legislazione comunitaria in merito all'IS, sia di un processo di convergenza tra i diversi modelli nazionali<sup>17</sup>, ha ulteriormente alimentato l'adozione, da parte dei diversi legislatori nazionali, di normative atte a regolare iniziative di imprenditorialità sociale in conformità alle caratteristiche del proprio sistema-paese.

Sulla base di quanto sinora discusso, gli elementi principali che possano caratterizzare in modo distintivo le IIS sono le seguenti:

- l'esercizio di una attività d'impresa esercitata per la produzione diretta di beni o servizi da destinarsi al mercato;
- la finalità sociale, rappresentata dalla produzione di beni e/o servizi ritenuti di utilità sociale, ovvero la creazione di opportunità di lavoro;

---

<sup>17</sup> La forma organizzativa sviluppata in ogni diverso Paese (leggasi sistema legislativo) risente infatti del contesto legale nazionale in cui si inserisce, a sua volta condizionato dalla specifica tradizione legale, dal modello di welfare adottato e dalle principali problematiche economiche e sociali ritenute prioritarie dai rispettivi governi centrali (Galera e Borzaga, 2009, pag. 218).

- la limitata o assente distribuzione degli utili (assenza o limitazione di lucro soggettivo) a cui l'organizzazione deve comunque tendere (presenza di lucro oggettivo);
- la natura multi-*stakeholder* della *governance*, basata sul principio della partecipazione ai processi decisionali di una pluralità di gruppi di *stakeholder* o di loro rappresentanti.

Tuttavia, tali caratteristiche non consentono di limitare la varietà e la differenziazione delle diverse tipologie di organizzazioni che operano perseguendo, senza finalità di lucro soggettivo, scopi di ordine generale. Infatti, la varietà delle organizzazioni si riflette anche nella varietà di forme giuridiche che esse possono assumere.

È per questo che si ritiene opportuno effettuare un'analisi delle forme giuridiche prevalentemente adottate nei principali paesi della Comunità europea, fornendone quegli elementi di prima approssimazione, utili per completare un inquadramento del tema e del fenomeno analizzato.

In considerazione della accennata carenza di omogeneità nei modelli giuridici adottati dai diversi paesi, il processo di selezione delle forme giuridiche da sottoporre ad analisi ha richiesto l'adozione di criteri che permettessero di individuare, per ciascun paese preso in considerazione, la forma giuridica più idonea a rappresentare i caratteri dell'IS sino a qui individuati.

In particolare, l'IS considerata è stata in *primis* quella definita, nominalmente, come tale nei singoli Paesi, a cui si sono aggiunte forme considerate univocamente analoghe per generale accettazione. In tal senso, si è ritenuto opportuno orientarsi secondo tre diversi modelli di riferimento (Cafaggi e Iamiceli, 2008): quello cooperativo (Francia, Portogallo, Spagna e Polonia), quello imprenditoriale (Belgio e Regno Unito) e quello "*open form*", ove il legislatore nazionale non predetermina alcuna forma sociale, lasciando all'imprenditore la facoltà di scelta (Italia e Finlandia).

Le IIS considerate sulla base dei suddetti criteri, senza ovviamente pretese di rappresentatività statistica, sono le seguenti:

- a) la *Cooperativa de Solidariedade Social* portoghese;
- b) la *Société Co-opératif d'intérêt Collectif* francese;
- c) la *Cooperativa de Iniciativa Social* spagnola;
- d) la *Spółdzielni Socjalnej* polacca;

- e) la *Société à finalité sociale* belga;
- f) la *Community Interest Company* britannica;
- g) la *Sosiaalinen yritys* finnica;
- h) l'Impresa sociale italiana.

a) *Portogallo (Cooperativas de Solidariedade Social - CSS)*

La CSS è una cooperativa introdotta con il *Decreto-Lei* n. 7 del 15.01.1998 attraverso la quale i soci possono soddisfare i propri bisogni e promuovere la loro integrazione sociale, in assenza di finalità lucrative (art. 2, *D-Lei* n. 7/98).

Le CSS possono esercitare qualsiasi tipo di attività di produzione di beni e/o servizi, attenendosi tuttavia ai vincoli di non distribuzione degli utili e devoluzione obbligatoria del patrimonio ad altre CSS in caso di liquidazione. Ciò nonostante i principali settori di attività sono la fornitura di supporto a persone svantaggiate o appartenenti a classi deboli e la promozione dell'accesso alla loro istruzione e formazione.

La *mission* della CSS è individuata nella soddisfazione di bisogni sociali e nella promozione ed integrazione di persone svantaggiate, nel rispetto dei principi cooperativi e senza finalità di lucro. La *governance* è strutturata in un Consiglio direttivo ed un Consiglio di vigilanza, nominati dai soci effettivi (beneficiari diretti ed indiretti e lavoratori). È inoltre ammessa la presenza di soci onorari, cioè persone che contribuiscono allo sviluppo sociale dell'attività della cooperativa con l'apporto di prodotti e servizi, compreso il volontariato sociale (artt. 4 e 5, *D-Lei* 7/98). In merito ai diritti di voto, vige il principio "una testa, un voto" ed i soci onorari non possono eleggere gli organi di governo o farne parte, sebbene siano titolari del diritto di informazione tipico dei soci effettivi (Art. 5, *D-Lei* 7/98). Può inoltre essere costituito il Consiglio generale, un organo consultivo a cui possono partecipare i soci onorari ed i componenti degli organi di governo (art. 6, *D-Lei* 7/98).

La CSS, in quanto impresa commerciale, è tenuta alla redazione di rendicontazione economico-finanziaria, nel rispetto delle disposizioni di cui alla IV Direttiva CEE. Inoltre, la CSS che occupi più di 100 lavoratori, ai sensi della *Lei* 105/2009 dovrà redigere annualmente un rendiconto sulla propria attività sociale (*Relatório único*, Portaria n° 55/2010) attraverso il quale relazionare al Ministero del Lavoro sulle modalità di perseguimento delle proprie finalità sociali. Il *relatorio unico* è un documento a

riferimento soggettivo ridotto e risulta prevalentemente dedicato ai dati sull'andamento e sulle condizioni dei rapporti di lavoro, limitando per cui sia la sua capacità informativa in merito alla responsabilità sociale dell'impresa sia la sua portata (in termini relazionali) rispetto agli altri gruppi di *stakeholder*. Non contemplando alcuna informazione in merito alla missione dell'ente, non risulta inoltre idoneo alla verifica della coerenza tra *mission* e risultati perseguiti.

b) *Francia (Société Co-opératif d'intérêt Collectif - SCIC)*

Le SCIC sono cooperative principalmente disciplinate dagli artt. 19-*quinquies*/19-*quindecies* della L. 1775 del 10.09.1947 (modificata con L. 624 del 17.07.2001 ed integrata dal Decreto 241 del 21.02.2002), possono essere costituite sotto forma di *Société Anonymes* (SA) o di *Sociétés à Responsabilité Limitée* (SARL) a capitale variabile e, contrariamente alle cooperative tradizionali, sono ammessi beneficiari non soci (Margado, 2009).

Esse possono esercitare l'attività di produzione di beni e/o servizi di interesse collettivo, che presentino un carattere di utilità sociale previo l'ottenimento di apposita autorizzazione prefettizia (*Agrément préfectoral*) soggetta a rinnovo quinquennale, il rilascio della quale è vincolato alla verifica dell'utilità sociale dell'attività, della gestione democratica dell'ente e della capacità di risposta ai bisogni del territorio (Circ. Min. 18.04.2002). Dunque, la *mission* delle SCIC è sintetizzabile nel soddisfacimento di bisogni emergenti e nella promozione di inclusione e coesione sociale.

È ammessa una limitata distribuzione di profitti<sup>18</sup>. Il tasso di interesse riconosciuto ai soci non può comunque eccedere il tasso medio di remunerazione delle imprese private definito dal Ministro dell'Economia. Dal punto di vista finanziario la SCIC può emettere certificati di debito rivolti a soci od a terzi soggetti, integranti diritti di informazione per i non soci.

Vi è un marcato carattere multi-*stakeholder*. Infatti a pena di scioglimento della società (Margado, 2009) devono infatti essere costantemente presenti almeno tre categorie di soci, individuate tra volontari, enti pubblici, altri soggetti che intendono contribuire

---

<sup>18</sup> Il 57,50% degli utili deve essere accantonato a riserva, mentre il residuo può essere distribuito, previo scorporo dei sussidi pubblici ricevuti

all'attività, lavoratori e beneficiari (Defourny e Nyssens, 2008). Ogni distinta categoria può costituire un proprio collegio per la gestione dei poteri esercitabili nell'assemblea generale.

In merito agli obblighi rendicontativi economico-finanziari è necessario fare riferimento alle disposizioni del codice di commercio (L. 66/537), il quale prevede l'obbligo di redigere un bilancio di esercizio conforme alla IV Direttiva CEE. Con riferimento alla rendicontazione sociale, sebbene già dal 1977 la redazione di un *bilan social* annuale (L. 77-769 del 12 luglio 1977) sia obbligatoria per tutte le società francesi che occupano oltre 300 lavoratori dipendenti, tale documento non dimostra piena capacità rappresentativa e valutativa della dimensione sociale della gestione dell'impresa, poiché si limita a fornire esclusivamente informazioni su questioni che attengono al rapporto di lavoro. Inoltre dal punto di vista contenutistico è qualificabile come un bilancio interno, seppur sia presente una minima rilevanza esterna, considerato che le organizzazioni sindacali ne risultano destinatarie (Pulejo, 2004).

Il mantenimento nel tempo dei requisiti necessari per l'ottenimento dell'autorizzazione prefettizia è verificato dall'autorità amministrativa, la quale dispone di un generale potere di accertamento di tali requisiti ed un diritto ad ottenere informazioni circa variazioni di statuto ed oggetto sociale (art. 6, D. 241). In questo senso, l'autorità amministrativa può effettuare verifiche in merito all'effettiva utilità sociale apportata dall'attività svolta dalla SCIC. L'apprezzamento dell'utilità sociale deve essere effettuato con riferimento alla tipologia di prodotto o servizio offerto, alle modalità organizzative della produzione, al grado di accessibilità ai prodotti da parte della collettività, alla capacità di coinvolgere le diverse categorie di attori, al grado di democrazia e trasparenza della gestione ed alla qualità delle esternalità positive generate sull'ambiente (Margado, 2009).

c) *Spagna (Cooperativas de Iniciativa Social – CIS)*

Le CIS sulla base dell'art. 106 della legge 27/2009 sono cooperative prive di scopo di lucro e possono avere quale oggetto sociale la prestazione di servizi assistenziali, lo sviluppo di attività economiche finalizzate all'inserimento lavorativo di persone oggetto di qualsiasi emarginazione sociale o la soddisfazione dei bisogni sociali non soddisfatti dal mercato.

A ciò si aggiungono eventuali disposizioni specifiche legate alla tipologia di cooperativa prescelta nonché eventuali disposizioni approvate a livello di regioni autonome (Polo Garrido e García Martínez, 2003; Molina Llopis, 2007).

La *mission* della CIS è rappresentata dall'offerta di servizi assistenziali in ambito socio-sanitario-educativo ovvero di beni o servizi finalizzati all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Per quanto concerne la *governance*, il *Consejo Rector*, l'organo di gestione, è eletto dall'assemblea dei soci e controllato dalla *Intervención*, l'organo di vigilanza. Se previsto, i soci possono avere la facoltà di partecipare alle assemblee del *Consejo Rector*, seppur senza poter prender parte alla votazione. In riferimento alla natura *multi-stakeholder*, è possibile includere gli enti pubblici tra i soci (art. 106, comma 2, L. 27/1999).

È ammessa la distribuzione di utili a mero titolo di remunerazione del capitale sociale versato, nella misura massima del tasso legale di interesse<sup>19</sup>. Sono esplicitamente vietate alcune forme di distribuzione indiretta, quali la remunerazione delle cariche negli organi di governo ed il riconoscimento di retribuzioni ai soci lavoratori superiori del 50% rispetto a quella prevista dal contratto collettivo relativo allo specifico settore (*Disposición adicional primera*, L. 27/1999).

In merito alla rendicontazione economico-finanziaria delle CIS, queste sono tenute alla redazione di un bilancio di esercizio annuale redatto sulla base delle disposizioni della IV Direttiva CEE, pur nel rispetto di specifiche disposizioni derivanti dalla natura cooperativa dell'impresa. Non è richiesta una rendicontazione sociale dalla normativa nazionale, sebbene le regioni godano di autonomia legislativa in merito. Ad esempio la regione delle Isole Baleari, con la legge inerente la disciplina autonomistica della società cooperativa, ha introdotto per tali società l'obbligo di redigere il bilancio sociale d'esercizio. In tale documento possono essere indicati tutti gli indicatori e le informazioni che permettano una valutazione dei rapporti tra la cooperativa ed i suoi soci, le cooperative del settore e la comunità in cui l'attività economico-sociale dell'impresa si inserisce. L'informativa dovrà stabilire in merito alla cooperativa: il grado di raggiungimento degli obiettivi preposti, il livello di partecipazione sociale, la collaborazione con il sistema

---

<sup>19</sup> In quanto aderenti al sistema cooperativo, trovano attuazione le disposizioni inerenti l'accantonamento obbligatorio minimo, sia al *Fondo de reserva obligatorio* (un fondo indivisibile) sia al *Fondo de Educación, Formación y Promoción* (un fondo indivisibile e vincolato alla formazione ed educazione dei soci e dei lavoratori della cooperativa, alla diffusione della cooperazione, alla promozione culturale, professionale ed assistenziale della comunità locale e della collettività).

cooperativo, i contributi apportati al contesto sociale in cui è inserita, l'evidenza dei suoi punti di forza e di debolezza<sup>20</sup>.

d) *Polonia* (Spółdzielni Socjalnej - SS)

La L. 27.04.2006 ha formalmente introdotto la cooperativa sociale (SS), forma giuridica caratterizzata da esercizio di attività commerciale e contestuale perseguimento di obiettivi sociali (Defourny & Nyssens, 2008).

In particolare, l'oggetto sociale è pressoché esclusivamente limitato al reinserimento di persone svantaggiate, le quali devono rappresentare almeno la metà dei soci.

L'attività svolta viene definita come “non economica” sebbene sia riconosciuta come commerciale. Non è ammessa distribuzione di utili diretta né indiretta, sebbene in caso di scioglimento possa essere attribuito ai soci il venti per cento del patrimonio residuo a seguito della liquidazione totale dei debiti; l'eventuale eccedenza dovrà essere comunque destinata ad un “*work fund*” (Juszczuk, Mizejewski and Oldak, 2009). I risultati gestionali devono essere necessariamente accantonati sulla base di disposizioni specifiche<sup>21</sup>.

Le SS non possono fondersi (o scindersi) se non con (ovvero in) altre SS (artt. 16 e 17, L. 27.04.2006).

La *governance* è caratterizzata da un forte controllo dei soci nelle SS con meno di 15 soci. Nelle SS di più rilevante entità è eletto un consiglio di sorveglianza. In assemblea generale ciascun socio può esprimere esclusivamente un voto.

In merito agli obblighi rendicontativi economico-finanziari, anche la SS è tenuta alla redazione di un bilancio di esercizio annuale redatto in conformità al recepimento della IV Direttiva CEE. Non è espressamente prevista alcuna forma di rendicontazione sociale obbligatoria.

---

<sup>20</sup> Art. 88, *Ley 1/2003 de Cooperativas de las Illes Balears*.

<sup>21</sup> Per il quaranta per cento ad un fondo non distribuibile, per il quaranta per cento al finanziamento di progetti atti a perseguire obiettivi affini all'oggetto sociale delle SS e per il venti per cento ad un fondo non distribuibile e non utilizzabile per l'aumento o la remunerazione del capitale sociale.



e) *Belgio (Société à finalité sociale - SFS)*

La SFS è stata formalmente introdotta dalla L. 13 aprile 1995 e non rappresenta una forma giuridica, bensì una qualifica che può essere adottata da tutte le società commerciali il cui statuto accolga le seguenti norme (Coates e Van Opstal, 2009):

- il perseguimento di utilità sociale e quindi lo svolgimento di attività non volte principalmente al conseguimento di vantaggi economico-finanziari diretti;
- l'obbligo di redigere un *rapport special* annuale che evidenzi la realizzazione di finalità sociali;
- la limitazione del diritto di voto rispetto ai diritti attribuiti dalla partecipazione al capitale<sup>22</sup>;
- il diritto dei lavoratori della società a divenire soci della stessa e la perdita di tale qualifica in caso di interruzione del rapporto lavorativo;
- la limitazione della distribuzione dei risultati annuali entro il limite del sei per cento del capitale conferito;
- la devoluzione del patrimonio finale di liquidazione vincolata ad enti con finalità affini.

Le principali forme giuridiche adottate sono *limited company*, *private limited liability society*, *limited liability cooperative society*, con una decisa prevalenza della forma cooperativa (Galera e Borzaga, 2009).

In merito all'attività economica, le SFS possono produrre beni e/o servizi in ogni settore, purché siano rispettati i vincoli statutarî di cui sopra. Tuttavia la maggior diffusione delle SFS è stata registrata nei settori della integrazione lavorativa e dei servizi di prossimità (Defourny and Nyssens, 2008).

Anche per le SFS è richiesta una rendicontazione economico-finanziaria conforme alle disposizioni di recepimento della IV Direttiva CEE, sebbene per le società personali qualificabili come *Très petites entreprises*<sup>23</sup> sia possibile aderire ad un regime contabile semplificato che prevede una rendicontazione a forma libera ed un inventario (art. 93, L. 07.05.1999).

---

<sup>22</sup> Il diritto di voto esercitabile individualmente da ciascun socio in assemblea è stabilito al massimo nel dieci per cento, indipendentemente quindi dal percentuale di capitale sociale posseduto.

<sup>23</sup> Proventi annui inferiori a 500.000 euro, elevati a 620.000 per alcune tipologie di imprese.

In merito alla rendicontazione sociale, le SFS sono tenute ad includere nella relazione sulla gestione una relazione (*Rapport Spécial*) a struttura e contenuto discrezionale con la quale gli amministratori sono tenuti a dimostrare (Coates e Van Opstal, 2009):

- le modalità in cui l'attività esercitata ha concorso al perseguimento delle finalità statutarie;
- la coerenza tra obiettivi ed investimenti, costi operativi e spese per il personale, al fine di evidenziare che i soci o gli amministratori non abbiano distribuito indirettamente profitti o abusato della speciale qualifica adottata.

La natura dei dati e delle informazioni contenute nel *Rapport Spécial* attribuirebbe al documento una potenziale capacità informativa sia in termini sociali, in relazione ai rapporti della SFS con gli *stakeholder*, sia di coerenza tra *mission*, attività esercitata e risultati conseguiti. Tuttavia la struttura ed il contenuto completamente discrezionale ne ridimensionano la suddetta capacità (Coates e Van Opstal, 2009).

f) *Regno Unito (Community Interest Company - CIC)*

Il *Companies (Audit, Investigations and Community Enterprise) Act 2004* ed il successivo *Companies Act 2006 (c. 46)* hanno introdotto la disciplina relativa alla CIC, una società a responsabilità limitata destinata all'esercizio di attività commerciali per il soddisfacimento di un interesse generale (*Regulator of CIC*, 2010).

La CIC può avere ad oggetto della propria attività economica la produzione e vendita di beni o servizi, purché sia esercitata a beneficio della collettività o di una specifica comunità. La verifica di quest'ultima caratteristica è demandata al *CIC Regulator*, l'autorità indipendente competente, il quale effettua tale controllo attraverso l'applicazione di un *Community Interest Test*<sup>24</sup>. Il test viene effettuato sia in sede costitutiva, attraverso la disamina del *Declarations on formation* un documento in cui la CIC è tenuta ad esplicitare i beneficiari ed i benefici loro derivanti dall'attività esercitata, sia alla chiusura di ogni esercizio finanziario, attraverso l'analisi di un *CIC Report* con il quale la società dovrà

---

<sup>24</sup> “The community interest test is a test of the motivation or underlying purpose of a company’s activities. In order to satisfy the test a company must show that a reasonable person might consider that the purpose towards which its activities are ultimately directed is the provision of benefits for the community, or a section of the community” (Regulator of CIC, 2010).

esplicitare alcune specifiche in merito alle modalità di esercizio dell'attività (Carrera e Murdock, 2008).

Il perseguimento di una finalità sociale a beneficio di una comunità o della collettività rappresenta dunque la *mission* della CIC.

La maggioranza del *Board of Directors* viene nominato dai soci, i quali potranno disporre di diversi diritti di voto nel caso in cui la forma giuridica adottata sia *Company limited by share* o *limited by guarantee*: nella prima ipotesi i soci esercitano il proprio diritto di voto in proporzione al capitale sottoscritto, mentre nella seconda vige la regola del voto capitaro. Ad ogni *stakeholder* sono riconosciuti diritti di partecipazione attiva ai processi decisionali, sebbene il loro intervento non sia vincolante per gli organi sociali.

È ammessa la remunerazione dei finanziamenti effettuati dai soci (Brown, 2006)<sup>25</sup> e l'emissione di strumenti finanziari con limitati poteri di influenza sugli organi di governo, mentre non è possibile distribuire gli *asset* ai soci, in quanto vincolati alla finalità dell'impresa.

Gli obblighi in termini di rendicontazione economico-finanziaria sono riconducibili a quelli di una qualsiasi società. Dunque, al termine di ogni esercizio gli amministratori sono tenuti a predisporre un bilancio di esercizio coerente con quanto previsto dalla IV Direttiva CEE. Inoltre, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa le CIC sono tenute a redigere e pubblicare il *Community Interest Company Report*, all'interno del quale dovranno dimostrare la sussistenza dei requisiti necessari per il superamento del *Community Interest Test* ed informare sugli indicatori inerenti il coinvolgimento degli *stakeholder* nella gestione. Per tali finalità sono statuiti da un apposito regolamento<sup>26</sup> i seguenti contenuti minimi, integrabili al fine di migliorare il livello informativo:

- Sezione 1 – Descrizione generale delle attività esercitate dall'impresa: si tratta di una descrizione dell'attività esercitata ed in particolare di come essa abbia rappresentato un beneficio per la comunità o la collettività destinataria;

---

<sup>25</sup> Seppur limitata al 5% oltre al tasso di sconto fissato dalla Banca d'Inghilterra per quanto riguarda la distribuzione di dividendi ed al 4% oltre al suddetto tasso di sconto per quanto riguarda il pagamento di interessi passivi (artt. 17-22 dello *Statutory Instrument 2005 no. 1788 – The Community Interest Company Regulations 2005*).

<sup>26</sup> *Statutory Instrument 2005 no. 1788 – The Community Interest Company Regulations 2005*.

- Sezione 2 – Consultazione degli *stakeholder*: in questa sezione devono essere indicati gli *stakeholder*, le modalità con cui sono stati consultati e le azioni poste in essere dalla CIC a seguito di tali *feedback*;
- Sezione 3 – Remunerazione del management: queste informazioni sono inerenti gli amministratori ed i dirigenti della CIC, per i quali devono essere esplicitati l'ammontare complessivo dei compensi percepiti, il compenso individuale più elevato (soltanto nel caso in cui quelli complessivi eccedano £ 200.000) ed il numero di coloro a cui sono state attribuite azioni;
- Sezione 4 – Trasferimenti di *asset* a corrispettivi inferiori rispetto a quelli di mercato: devono essere indicati l'ammontare e la valorizzazione dei trasferimenti di *asset* effettuati ad un corrispettivo inferiore al valore di mercato, come ad esempio le donazioni effettuate ad enti terzi soggetti ad *asset-lock* ovvero quelle a beneficio della collettività.

Inoltre nel caso in cui sia stata proposta la distribuzione di dividendi, o siano questi stati distribuiti nei quattro esercizi precedenti, dovrà essere indicato il loro ammontare ed il dividendo massimo per azione, oltre ad evidenziare il rispetto del *dividend-cap*.

Infine se sono stati contratti debiti per i quali è statuito un tasso di remunerazione correlato alle *performance* aziendali, dovranno essere riportati il tasso d'interesse annuo applicato ed il relativo *interest-cap*.

g) *Finlandia* (Sosiaalinen yritys - SY)

La SY è stata introdotta con la legge 1351/2003 (*Laki sosiaalisista yrityksistä* 30.12.2003, modificata dalla Legge 409/2007) e non rappresenta una forma giuridica propria, bensì una qualifica che può essere adottata da tutti i soggetti iscritti quali imprese nel registro del *Ministry of Trade and Commerce*. Per ottenere la qualifica è necessaria l'iscrizione nel registro delle SY, tenuto presso il Ministero del Lavoro e dell'Economia (*Laki sosiaalisista yrityksistä* n. 1351/2003; Pättiniemi, 2008).

La *mission* delle SY è rappresentata dall'inserimento lavorativo di persone disabili o disoccupati di lungo termine, attraverso la produzione di beni e servizi secondo una logica commerciale. Il modello di *governance* è direttamente connesso con la forma giuridica adottata dalla singola impresa (Cafaggi e Iamiceli, 2008). La normativa non prevede e non promuove la partecipazione obbligatoria degli *stakeholder* alla gestione.

I lavoratori svantaggiati devono rappresentare almeno il trenta per cento dei dipendenti e deve essere loro garantito un livello di retribuzione minima pari a quello determinato dagli accordi collettivi di categoria, indipendentemente dalla loro effettiva capacità produttiva (*Laki sosiaalisista yrityksistä* n. 1351/2003).

L'iscrizione nel registro delle SY ed il suo mantenimento nel tempo richiedono la dichiarazione del possesso dei seguenti requisiti, sia in sede costitutiva della SY, sia nel caso in cui intervengano variazioni in merito<sup>27</sup>:

- iscrizione nel registro del *Ministry of Trade and Commerce*;
- produzione di beni e servizi secondo una logica commerciale;
- rispetto del limite minimo del 30% di lavoratori disabili o disoccupati di lungo periodo;
- applicazione della retribuzione prevista dai contratti di lavoro di categoria, indipendentemente dalla reale capacità lavorativa dei dipendenti svantaggiati.

La Finlandia è l'unico paese analizzato ad ammettere incondizionata distribuzione di profitti e gestione degli *asset*.

In merito alla rendicontazione economico-finanziaria, ogni SY è tenuta alla redazione di un bilancio di esercizio annuale, anche in questo caso naturalmente conforme alle disposizioni di cui alla IV Direttiva CEE. In merito alla verifica del perseguimento delle finalità sociali e della *mission*, le SY non sono tenute a redigere alcun documento specifico.

#### *h) Italia (Impresa Sociale – IS)*

L'IS italiana risulta formalmente istituita con la legge delega 13 giugno 2005 n. 118 e il successivo decreto delegato 24 marzo 2006 n. 155<sup>28</sup>, i quali disciplinano un "*label*" adottabile da alcune organizzazioni piuttosto che una nuova forma giuridica.

---

<sup>27</sup> Non sussiste ad ogni modo alcun obbligo di integrare tali informazioni nella rendicontazione periodica.

<sup>28</sup> In realtà, esistono ulteriori e allo stato attuale dimensionalmente sviluppate forme di imprenditorialità sociale. Accanto alla cooperazione sociale, tipicamente considerata come impresa sociale sia a livello nazionale che internazionale (Fici, 2005; *Communication on the promotion of co-operative societies in Europe*, 2004), a seconda di tradizioni storiche e legislazioni locali, si assiste alla diffusa presenza di attività imprenditoriali a finalità sociale anche all'interno di altri assetti istituzionali, quali, esemplificando, le organizzazioni di volontariato di cui alla L. 266/91 (Bagnoli e Manetti, 2009)

Infatti, possono assumere la qualifica di IS tutte le organizzazioni private, gli enti di cui al libro I del codice civile (associazioni con o senza personalità giuridica, fondazioni e comitati) e gli enti di cui al libro V (società di persone e di capitali, società cooperative, consorzi ed enti mutualistici), purché negli atti costitutivi non sia limitata, anche indirettamente, l'erogazione dei beni e dei servizi in favore dei soli soci, associati o partecipanti.

La specifica qualifica presuppone l'esercizio, in via stabile e principale,<sup>29</sup> di una attività organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale in specifici settori di intervento economico. In particolare, si tratta dei settori relativi a (articolo 2, D. Lgs. 155/2006<sup>30</sup>):

- assistenza sociale;
- assistenza sanitaria;
- assistenza socio-sanitaria;
- educazione, istruzione e formazione;
- tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
- valorizzazione del patrimonio culturale;
- turismo sociale;
- formazione universitaria e postuniversitaria;
- ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- formazione extrascolastica finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;
- servizi strumentali alle imprese sociali.

Inoltre, indipendentemente dall'attività esercitata, la qualifica può essere ottenuta dalle imprese finalizzate all'inserimento lavorativo in cui almeno il trenta per cento dell'organico sia costituito da soggetti svantaggiati o disabili<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Per attività principale è intesa quella dalla quale l'impresa trae il settanta per cento del totale dei propri ricavi.

<sup>30</sup> Per la prevalenza dei settori individuati, il decreto rinvia a specifiche normative speciali qualificanti i servizi ammissibili.

<sup>31</sup> Per soggetti svantaggiati si deve far riferimento al Regolamento comunitario 2204/2002, che individua come lavoratore svantaggiato qualsiasi persona:

- che abbia meno di venticinque anni o che abbia completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e che non abbia ancora ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente;
- riconosciuta come affetta, al momento o in passato, da una dipendenza ai sensi della legislazione nazionale;
- che non abbia ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente da quando è stata sottoposta ad una pena detentiva o ad un'altra sanzione penale.

In merito alla *governance*, l'IS italiana si caratterizza in quanto alla sua natura *multi-stakeholder*. Infatti, il D. Lgs. 155/2006 prevede espressamente che l'IS debba coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali dell'impresa, quanto meno con riferimento alle scelte relative sia alle condizioni di lavoro, sia alle caratteristiche qualitative dei beni e dei servizi oggetto dell'attività (articolo 12).

Con riferimento agli utili di esercizio, questi non possono essere distribuiti né direttamente né indirettamente. Infatti essi devono essere destinati allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio. Il divieto di distribuzione di utili sussiste anche in sede di liquidazione dell'impresa, in quanto l'IS ha l'obbligo di devolvere il patrimonio residuo ad organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus), associazioni, comitati, fondazioni o enti ecclesiastici sulla base delle disposizioni statutarie<sup>32</sup>.

Per quanto riguarda la rendicontazione, viene previsto un sistema articolato, orientato verso la definizione di un modello di *accountability* che contempla l'obbligo di redazione di due separati bilanci, rispettivamente di esercizio (e, se del caso, consolidato) e sociale. Con l'emanazione dei decreti attuativi del 24 gennaio 2008 il quadro normativo si completa.

In particolare, per quanto riguarda il bilancio di esercizio si rinvia ad appositi schemi successivamente emanati a cura dell'Agenzia per le Onlus (2008) mentre per il bilancio sociale si procede a disciplinarne direttamente per via ministeriale il contenuto.

Il bilancio d'esercizio è chiamato a rappresentare in modo adeguato la situazione patrimoniale ed economica dell'IS. Le *Linee guida* predisposte a tal fine dall'Agenzia per le Onlus si ispirano a quanto statuito civilisticamente per le società di capitale, in conformità alle disposizioni derivanti dalla IV Direttiva CEE. Alla luce della diversa configurazione giuridica di base assunta, viene introdotta una distinzione tra enti del libro V del codice civile, che seguono le regole ivi statuite in materia di bilancio salvo dover prevedere alcune integrazioni volte a cogliere le peculiarità di una IS, e le altre tipologie (libro I del codice civile), che sono chiamate ad adottare in modo integrale le linee guida<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Salvo quanto previsto per le IISS costituite da cooperative, soggette invece all'obbligo di devoluzione del patrimonio residuo al fondo mutualistico.

<sup>33</sup> Si ricordano di seguito le principali modifiche rispetto alle previsioni civilistiche:

- è prevista una articolazione del patrimonio netto in fondo di dotazione, patrimonio vincolato e patrimonio libero (CNDC, 2002);
- il rendiconto gestionale si discosta dal conto economico civilistico;

Il previsto modello di bilancio è composto dai seguenti documenti: stato patrimoniale, rendiconto gestionale, conto economico civilistico dell'attività principale, nota integrativa, relazione di missione (quest'ultima sostitutiva della relazione sulla gestione prevista dalle disposizioni civilistiche inerenti le società di cui al libro V)<sup>34</sup>.

Alle IISS è fatto obbligo, ove ne ricorrano i presupposti, di redigere altresì un bilancio consolidato. Si tratta di una novità importante e di non semplice applicazione, soprattutto laddove all'interno dell'area di consolidamento vi siano enti di diversa natura civilistica.

Inoltre, le IISS sono tenute alla redazione di un bilancio sociale e ciò rappresenta una rilevante novità a livello nazionale. Si tratta, infatti, dell'unica previsione di rendicontazione sociale obbligatoria, qualora si prescinda dal bilancio di missione delle fondazioni bancarie<sup>35</sup>.

Il documento, caratterizzato da una valenza annuale, deve contenere almeno le seguenti informazioni<sup>36</sup>:

- introduzione metodologica;
- sezione A: informazioni generali sull'ente e sugli amministratori;
- sezione B: struttura, governo ed amministrazione dell'ente;
- sezione C: obiettivi e attività;
- sezione D: esame situazione finanziaria;
- sezione E: altre informazioni opzionali.

- 
- all'interno dei componenti positivi viene introdotta una distinzione fondamentale tra ricavi, dalla natura sinallagmatica, e proventi;
  - si richiede la redazione di un conto economico secondo il modello civilistico limitatamente a costi e ricavi dell'attività principale;
  - la nota integrativa contiene alcuni punti tipizzanti l'informativa di una IS;
  - la relazione sulla gestione è sostituita dalla relazione di missione.

<sup>34</sup> Per i soggetti non obbligati alla redazione del bilancio d'esercizio prescritto per le società di capitale e con componenti positivi complessivi inferiori a 250.000 euro è ammessa una procedura semplificata. Tali enti possono limitarsi a redigere un rendiconto secondo criteri di cassa, allegando un sintetico prospetto delle attività patrimoniali in essere.

<sup>35</sup> Cfr. Provvedimento 19 aprile 2001 del Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica.

<sup>36</sup> Per approfondimenti si rinvia al Decreto Ministero della Solidarietà sociale 24 gennaio 2008.



#### 1.4. *Accountability* e sistema di controllo nelle imprese sociali

La principale caratteristica distintiva del modello di IS è dunque rappresentata dall'esercizio di un'attività:

- economica con finalità solidaristiche (generazione di utilità sociale);
- non orientata alla distribuzione del profitto;
- gestita con un sistema organizzativo-gestionale di carattere partecipativo;
- governata da una pluralità di *stakeholder* (natura multi-*stakeholder*).

In particolare, il carattere partecipativo del sistema organizzativo-gestionale e la natura multi-*stakeholder* propria dell'IS inducono a porre particolare attenzione all'implementazione di un sistema di *accountability*<sup>37</sup> che sia adeguatamente idoneo a permettere il trasparente controllo, da parte dei diversi *stakeholder*, delle modalità di impiego delle risorse e del perseguimento della finalità sociale dell'impresa. Ciò premesso, in letteratura (Matacena, 2006; Marano, 2006) è stato ipotizzato che nell'IS l'assolvimento delle citate esigenze è garantito da un sistema di *accountability* che utilizzi strumenti progettati in funzione dei due fattori di influenza di questa tipologia di impresa: la finalità dell'attività esercitata (*mission*) ed il sistema di governo (*governance*).

Il primo fattore (la *mission*) è definito sulla base di tre elementi (Marano, 2006): i servizi/beni offerti, i destinatari dell'attività produttiva ed i valori che guidano l'organizzazione. Il secondo fattore (la *governance*), come anticipato, deve essere necessariamente caratterizzato da un modello di governo fondato su processi decisionali democratici e partecipati dagli *stakeholder* dell'organizzazione.

Così definiti i fattori *mission* e *governance*, in coerenza con la teoria più sopra citata, il sistema di *accountability* dell'IS dovrà essere costituito da strumenti che permettano contestualmente:

- la misurazione e la comunicazione (interna ed esterna) dell'efficacia sociale e delle *performance* economico-finanziarie dell'attività, evidenziandone la coerenza con la *mission* dell'organizzazione;

---

<sup>37</sup> Il concetto di *accountability* richiama il dovere dell'impresa di rendere conto del proprio operato e delle conseguenze delle sue azioni a chi ne ha diritto attraverso diversi canali comunicativi (Crane e Matten, 2004). Tale obbligo, che nell'approccio neoliberalista di Friedman era riferito unicamente agli azionisti, declinato in una organizzazione multi-*stakeholder* richiede di essere interpretato in senso più ampio, ovvero come necessità di comunicare a tutti gli interlocutori aziendali la propria *performance* in ottica triple bottom line (cfr. Manetti, 2006).

- di garantire la trasparenza gestionale, amministrativa ed istituzionale necessaria per alimentare il coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi decisionali dell'impresa.

In una IS, l'efficacia sociale rappresenta l'aspetto preminente del sistema di *accountability*, considerata la prevalenza delle finalità sociali rispetto a quelle economiche. In particolare essa attiene l'adeguatezza del bene/servizio offerto rispetto sia alle esigenze dei destinatari, sia alla *mission*, oltre alla verifica del positivo impatto nel lungo periodo sulla comunità/territorio di riferimento. Con riferimento agli strumenti, l'utilizzo di indicatori può favorire i processi di misurazione, valutazione, controllo e comunicazione.

Tuttavia, il perseguimento di risultati economico-finanziari che garantiscano all'impresa il mantenimento delle adeguate risorse economiche e monetarie per il suo sviluppo, è condizione indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa e dunque per il conseguimento della *mission*. Dunque, l'IS dovrà adottare sistemi di contabilità generale ed analitica atte a garantire il monitoraggio del mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario nel tempo.

Infine, la trasparenza gestionale, amministrativa ed istituzionale deve essere finalizzata a promuovere processi decisionali partecipati dai diversi *stakeholder*, comunicando a questi ultimi i risultati sociali ed economico-finanziari dell'organizzazione, attraverso diversi strumenti. I risultati sociali possono essere contenuti sia nel bilancio sociale (rivolto a tutti gli *stakeholder* dell'IS ed obbligatorio per le IISS italiane), sia nell'eventuale bilancio di missione (rivolto ai fruitori dei servizi/beni ed ai membri dell'organizzazione). I risultati economico-finanziari sono invece inclusi nella rendicontazione economico-finanziaria esterna (bilancio d'esercizio, obbligatorio per le IISS italiane). Per garantire la coerenza istituzionale, i suddetti documenti devono essere integrati con informazioni che illustrino il rispetto sia della normativa, sia delle disposizioni statutarie (per le IISS italiane, gran parte di tali informazioni trovano accoglimento nel bilancio sociale che deve essere obbligatoriamente redatto e pubblicizzato).

Ciò premesso, è possibile rilevare come il sistema di *accountability* di una IS assuma un duplice carattere: legale e volontario (Marano, 2006). In particolare, il carattere legale è riconducibile ai documenti di comunicazione sociale ed economico-patrimoniale (e finanziaria) obbligatoria in virtù di precise disposizioni normative (bilancio d'esercizio e bilancio sociale per le IISS italiane). Il carattere volontario si riferisce invece agli strumenti

di programmazione e monitoraggio delle *performance* sociali ed economico-finanziarie che caratterizzano il sistema interno di controllo di gestione. Come è stato rilevato in letteratura (Marano, 2006), la dimensione volontaria dell'*accountability* assume particolare rilevanza in un'azienda che si occupa della produzione in via continuativa di servizi socialmente utili. Infatti essa è finalizzata ad integrare l'*accountability* legale, riconducibile ai processi informativi posti in essere in virtù di disposizioni di ordine civilistico o fiscale, ritenuta non adeguata ad assolvere in modo completo il livello di *accountability* intrinseco nel particolare tipo di azienda.

Con riferimento all'*accountability* volontaria, si ritiene opportuno che il sistema di controllo di una IS si ispiri ai sistemi propri delle imprese *for-profit*, in ragione sia dell'ampia e consolidata letteratura in materia, sia del fatto che l'IS esercita con abitudine un'attività commerciale. Tuttavia, il sistema di controllo dell'IS dovrà essere opportunamente modificato rispetto a quello tipicamente utilizzato in contesti *for-profit*, per recepire il fatto che in questa tipologia di impresa l'obiettivo primario non è la massimizzazione del profitto, bensì lo sviluppo del bene/servizio offerto, con attenzione alle sue caratteristiche (tali da soddisfare i bisogni dei destinatari), alla loro accessibilità da parte dei clienti ed all'affermazione di determinati valori sociali di cui l'organizzazione si rende portatrice.

Inoltre, il sistema di controllo dovrà assumere un aspetto multi-dimensionale, in considerazione del fatto che l'IS, al pari di una impresa non profit, oltre ad essere un sistema in evoluzione che deve confrontarsi con il settore in cui opera e con il mercato (dimensione strategica) e gestire il funzionamento quotidiano dell'organizzazione in modo efficiente (dimensione operativa), è anche un complesso di valori chiamato a dialogare con numerosi interlocutori, tra i quali assume particolare importanza l'ambiente istituzionale di riferimento (dimensione normativa) (Anheier, 2000). Conseguentemente, il sistema di controllo dovrà operare "in modo integrato sui seguenti tre ambiti di riferimento 'gestionale', aggiungendo alla tradizionale *double bottom line* l'attenzione verso i vincoli normativo-statutari:

- economico-finanziario, sia interno che esterno;
- di risultato, riconducibile al concetto di efficacia (sociale);
- di legittimità istituzionale" (Bagnoli, 2008a).

Nell'ambito del possibile modello di controllo, l'aspetto economico-finanziario della gestione interesserà al fine di monitorare e comunicare la capacità dell'IS di raggiungere e

mantenere la condizione di equilibrio generale (Airoldi et al., 2005; Cavalieri, 2000) attraverso l'efficiente gestione delle risorse (aziendalità, Ferrero, 1968). In particolare, la condizione di equilibrio generale è scomponibile in equilibri particolari, correlati ai quattro aspetti della gestione: economico, finanziario, patrimoniale e monetario (Paolone e D'Amico, 2001). Il monitoraggio e la comunicazione inerenti l'aspetto economico-finanziario potranno essere effettuati mediante l'impiego degli strumenti tipici del controllo di gestione: la contabilità generale, per fornire una visione unitaria e complessiva dell'impresa, sintetizzata nel bilancio d'esercizio; la contabilità analitica, per fornire una visione parziale dell'impresa, focalizzata su singoli oggetti di osservazione (servizio, attività, programmi, funzioni, ecc.), in riferimento ai quali rilevare costi e ricavi specifici per elaborare informazioni quantitativo-monetarie atte a soddisfare esigenze conoscitive specifiche del management.

L'aspetto sociale della gestione, attenendo alla valutazione sia del raggiungimento della rispondenza dei beni/servizi offerti alle richieste degli utenti attraverso l'impiego sostenibile delle risorse impiegate, sia del positivo impatto dell'attività esercitata sul benessere della comunità nel lungo periodo, può essere monitorato tramite un "cruscotto" di indicatori qualitativi e quantitativi.

Infine, la legittimità istituzionale investe "il controllo della corrispondenza tra le attività svolte – ed i risultati raggiunti – e gli obiettivi prefissati nella dichiarazione di *mission*, nello statuto e nella programmazione eventualmente delineata da parte degli organi di governo; al rispetto dei vincoli della normativa speciale" e all'osservanza della disciplina giuridica originaria (forma giuridica adottata dall'IS) e speciale, quale ad esempio la disciplina tributaria, di particolare rilievo nei casi in cui l'assetto istituzionale dell'impresa corrisponda ad enti non commerciali (Bagnoli, 2008a). Dunque, il controllo di legittimità istituzionale riguarda due distinti aspetti: da un lato la verifica del rispetto delle regole auto-imposte dall'organizzazione (statuto, *mission*, piani e programmi deliberati), dall'altro la verifica del rispetto sia della normativa generale connessa con l'assetto giuridico adottato dall'IS, sia della disciplina speciale.

Il primo aspetto richiama alla misurazione e comunicazione della coerenza istituzionale, attraverso l'esplicitazione del percorso *mission*-attività-risultati. La misurazione può essere effettuata grazie all'impiego delle informazioni prodotte nel processo di controllo strategico e di gestione, attraverso l'uso di strumenti che consentano, partendo dalla *mission* e dallo statuto, di declinare obiettivi strategici, programmi ed azioni

e di porli a confronto con risultati elementari raggiunti. La comunicazione invece può essere assolta attraverso documenti tipicamente destinati a comunicare la coerenza istituzionale, quale il bilancio di missione.

Il secondo aspetto coinvolge la cosiddetta *compliance*<sup>38</sup>, la cui misurazione e comunicazione può essere effettuata attraverso l'individuazione del complesso di norme cui l'organizzazione soggiace in virtù:

- della forma giuridica adottata (ad esempio norme proprie relative ad un ente di cui al Libro I del codice civile);
- della normativa speciale applicabile, sia in virtù della natura dell'organizzazione (ad esempio le disposizioni di cui al D. Lgs. 155/06, nel caso di impresa italiana dotata della specifica qualifica di IS), sia in virtù dell'attività esercitata (ad esempio le disposizioni amministrative inerenti la somministrazione di bevande ed alimenti).

La *compliance* dell'IS può essere misurata e comunicata attraverso la raccolta di informazioni inerenti il rispetto di ciascuna norma da parte dell'organizzazione e l'inclusione di esse in uno strumento di comunicazione esterna rivolto alla complessità degli *stakeholder*, quale ad esempio il bilancio sociale.

Un modello di controllo per una IS dovrà offrire indicatori adeguati all'approfondimento delle tre dimensioni e permetterne una lettura integrata, in modo tale che "una volta individuate (e contestualizzate) le principali variabili chiave degli ambiti indicati, ciascuna impresa sociale cerchi di trasformare questa varietà in un sistema di controllo unitario e dal respiro strategico" (Bagnoli, 2008a).

### **1.5. Obiettivi conoscitivi**

Sulla base delle analisi e delle considerazioni sinora illustrate, la finalità del presente studio è definire le caratteristiche di un modello di programmazione e controllo per le IISS che costituisca un valido supporto per il *management* impegnato nel processo decisionale, al fine di garantire il continuo e contestuale monitoraggio del grado di perseguimento della *mission* e dell'effettiva produzione di utilità sociale, nel rispetto del vincolo di economicità.

---

<sup>38</sup> La *compliance* è la conformità delle attività aziendali alle disposizioni normative, ai regolamenti, alle procedure ed ai codici di condotta.

In definitiva, l'attenzione rivolta agli aspetti economici, patrimoniali e finanziari della gestione deve essere integrata con un sistema bilanciato di indicatori di *performance* idonei a cogliere gli aspetti qualitativi e sociali dell'attività svolta e con strumenti di analisi strategica che permettano di esaminare la coerenza delle attività gestionali con la *mission* predeterminata.

In particolare, in considerazione dell'ipotizzata multidimensionalità che dovrà caratterizzare il sistema di programmazione e controllo di una IS, la finalità del presente studio sarà perseguita attraverso:

- l'individuazione degli strumenti e dei processi per la programmazione e controllo di ciascuna dimensione individuata, tali da garantire il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi determinati in relazione a ciascuna di esse;
- la definizione delle caratteristiche del sistema di indicatori da impiegare per la misurazione delle *performance* economiche e sociali, idonei a cogliere gli aspetti qualitativi e sociali dell'attività svolta.

In seguito alla proposizione degli strumenti e dei processi che potranno garantire ad una IS il controllo del perseguimento della propria *mission* (capitolo due), attraverso una analisi prettamente esplorativa (e non esplicativa) condotta sui dati dei bilanci relativi al triennio 2010-12 delle IISS italiane dotate della specifica qualifica di cui al D. Lgs. 155/2006, si intende rilevare (capitolo tre):

- il livello assunto, nel campione individuato, dai principali indicatori di economicità individuati nel modello di programmazione e controllo proposto;
- il livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali conseguiti dalle imprese del campione, individuando i principali indicatori quali-quantitativi utilizzati per la valutazione dei risultati sociali conseguiti.

Si è infatti della opinione che in considerazione del particolare ruolo assunto dall'economicità nell'ambito delle IISS (mezzo e non fine), sia necessario individuare gli indicatori più idonei al monitoraggio di tale parametro ed i valori che essi tendono ad assumere nel contesto specifico delle IISS. Infatti, nel contesto delle IISS la comparazione di tali indicatori con i valori riferibili ad aziende operanti nel medesimo settore, ma con un orientamento al profitto, non è considerabile significativa. Considerato che al momento non sono stati condotti studi analoghi, si ritiene determinante condurre uno studio esplorativo atto a rilevare i valori di riferimento che hanno recentemente caratterizzato il

contesto nazionale, in modo da costituire un primo set di valori atti ad essere impiegati con finalità di *benchmarking* dalle IISS.

Inoltre, con riferimento alla misurazione dei risultati sociali, in considerazione della particolare difficoltà insita nell'individuazione di indicatori atti a rappresentare in modo oggettivo la effettiva utilità sociale generata dall'attività dell'impresa e della obbligatoria inclusione nel bilancio sociale delle IISS italiane di tali specifici indicatori, in assenza di precedenti ricerche in merito, è stato ritenuto rilevante condurre una prima analisi esplorativa atta a rilevare la reale efficacia dell'attuale rendicontazione sociale delle IISS italiane, individuando inoltre gli indicatori da esse prevalentemente utilizzati, in modo da favorirne la diffusione e la conoscenza in termini di *best practices*.

## Capitolo 2. Un modello di programmazione e controllo per le imprese sociali: sistema, processi e strumenti

### 2.1. Premessa

Il controllo strategico e direzionale rappresenta un sistema operativo mediante il quale indirizzare la gestione verso precisi obiettivi, di lungo e di breve periodo, preventivamente pianificati e programmati e successivamente comparati con le attività intraprese ed i risultati ottenuti al fine di verificarne la realizzazione e rilevare gli eventuali scostamenti. In considerazione del fatto che il controllo può fare riferimento ad obiettivi di lungo e di breve periodo, esso può essere articolato su diversi livelli: strategico, direzionale e operativo (Terzani, 1999).

Il controllo strategico è finalizzato ad orientare l'impresa verso il ruolo che essa intende ricoprire nel settore in cui opera nel lungo periodo, attraverso la formalizzazione della *mission* aziendale, la pianificazione di obiettivi di lungo periodo derivati dalla *mission*, il monitoraggio delle attività svolte e dei risultati ottenuti finalizzati alla verifica che essi conducano, nel lungo periodo, agli obiettivi prefissati e la verifica della coerenza tra gli obiettivi di lungo periodo e quelli di breve periodo (determinati nell'ambito del controllo direzionale).

In considerazione del fatto che la finalità principale di una IS non è la massimizzazione del profitto, bensì il perseguimento di finalità sociali attraverso l'offerta di beni/servizi ad elevato contenuto solidaristico, gli obiettivi strategici di tale tipologia di impresa avranno natura sociale, anziché economico-finanziaria. Conseguentemente, essi saranno intimamente connessi con l'analisi dell'efficacia sociale anziché con la *performance* economico-finanziaria; si rinvia dunque al successivo paragrafo 1.3., in cui ne verrà effettuata la trattazione.

Il controllo direzionale (o di gestione) è un sistema operativo finalizzato a sviluppare gli obiettivi strategici di lungo periodo, assunti come *input* non modificabile, in modo efficace ed efficiente (Anthony & Young, 1992) attraverso la definizione di obiettivi di breve termine (solitamente annuali) ed il monitoraggio del loro perseguimento. Nella progettazione del sistema operativo in discussione, è dunque necessario che sia rivolta l'attenzione a tre aspetti fondamentali: il processo, la struttura organizzativa ed il sistema informativo.



Il processo, affidato al *management*, deve fondarsi sul meccanismo di *feedback* e si sviluppa attraverso:

- la definizione di specifici obiettivi di breve termine, atti ad implementare gli obiettivi strategici;
- la rilevazione dei risultati ottenuti;
- l'analisi degli scostamenti tra gli obiettivi prefissati ed i risultati conseguiti e la determinazione della loro causa;
- l'adozione di azioni correttive sulle attività svolte, atte a rimuovere le cause dello scostamento tra gli obiettivi ed i risultati.

Tale processo risulterebbe di non facile attuazione in assenza di una preventiva analisi e articolazione della struttura organizzativa in unità organizzative (tipicamente note in ambito aziendale come centri di responsabilità), ciascuna corrispondente a specifiche attività, programmi o funzioni, in relazione alle quali:

- individuare una persona responsabile per ciascuna unità;
- definire ed assegnare precisi obiettivi a ciascuna unità;
- indirizzare le opportune azioni correttive atte a modificare gli obiettivi predeterminati ovvero a far sì che il responsabile ne modifichi le attività svolte;

L'alimentazione dell'intero processo e l'interazione con i centri di responsabilità è garantito dal sistema informativo, il sistema attraverso cui vengono elaborate tutte le informazioni necessarie. In particolare esso deve essere progettato con riguardo sia alla dimensione economico-finanziaria, sia a quella sociale. Con riferimento alle informazioni economico-finanziarie, i dati sono quelli raccolti attraverso la contabilità generale, programmata nel *budget* e sintetizzata nel bilancio d'esercizio, la contabilità analitica, e quelli afferenti i sistemi di indicatori, riassunti in specifici *report*. Le informazioni inerenti l'efficacia sociale sono invece raccolte ed elaborate grazie a specifici sistemi gestionali extracontabili (sebbene sia considerato inscindibile il rapporto con le informazioni contabili) e sono anch'essi sintetizzati in programmi, *budget* e *report*, attraverso l'utilizzo di sistemi di indicatori *ad hoc*, per permetterne l'analisi degli scostamenti e delle loro cause.

L'intero sistema di controllo direzionale assume specificità particolari per una IS, in quanto dovrà avere ad oggetto la definizione e la verifica oltre agli obiettivi economico-

finanziari, anche di quelli primari dell'impresa (sociali), per la trattazione dei quali si rinvia al successivo paragrafo 3.

Infine, il controllo operativo rappresenta l'ultimo livello del sistema di controllo ed ha lo scopo di garantire che ogni attività o compito individuale sia svolto con la necessaria efficacia ed efficienza. Perciò si qualifica come un processo di controllo concomitante, o consuntivo, utilizzato nelle attività quotidiane dell'azienda nell'esecuzione di compiti specifici (Anthony e Young, 1992).

Ciò premesso, è adesso utile porre l'attenzione su alcune peculiarità dell'IS che incidono in modo determinante nella definizione delle caratteristiche di un sistema di controllo come sinora delineato.

In primo luogo, come già anticipato, il sistema informativo dovrà avere carattere multi-dimensionale. Infatti nell'IS non è possibile individuare un unico indicatore sintetico rappresentativo dell'andamento generale dell'impresa, come avviene per il reddito nelle imprese *for-profit*, a causa della necessaria coesistenza di obiettivi sociali (principali) ed economico-finanziari (strumentali). Il sistema informativo dovrà dunque basarsi su dati sia contabili che extracontabili per permettere l'individuazione di un insieme integrato di indicatori quantitativi e qualitativi, dalla cui lettura sistematica possa emergere sia il grado di perseguimento delle finalità sociali, sia il livello di economicità<sup>39</sup> della gestione.

In secondo luogo, considerato che nella prevalenza dei casi le IISS sono aziende erogatrici di servizi, i processi per la misurazione dell'*output* e dell'efficienza assumono carattere più complesso. In merito all'*output*, infatti, la qualità del servizio, finanche la quantità (in alcuni casi), non sempre sono conosciuti o conoscibili al momento dell'erogazione del servizio (Horngren *et al.*, 2007). In particolare, la qualità del servizio, intesa come la capacità di soddisfare i bisogni della comunità di riferimento in base alle loro aspettative, può essere stimata soltanto nel tempo, dalla verifica del grado di soddisfazione dei clienti a cui è destinata. Con riferimento all'efficienza, intesa come rapporto tra le risorse impiegate (*input*) e gli *output*, il fatto che la struttura dei costi delle aziende di servizi risulti caratterizzata dalla prevalenza di costi fissi discrezionali, quali il costo del personale, incide negativamente sulla possibilità di determinare in modo oggettivo il rapporto tra risorse impiegate ed *output*. In tale contesto, l'impiego di dati extracontabile assume quindi una rilevanza particolare.

---

<sup>39</sup> Considerando l'economicità quale "combinazione di efficienza ed efficacia in maniera duratura" (Zangrandi e Manfredi, 2000).

Inoltre, nonostante sia stato ritenuto necessario individuare i centri di responsabilità e le persone ad essi preposte al fine di responsabilizzare queste ultime verso il perseguimento degli obiettivi, contrariamente alle imprese *for-profit*, nell'IS viene meno la necessità di progettare un sistema di incentivi, alla base del sistema di controllo organizzativo. Quest'ultimo infatti nell'IS assume minor rilevanza, soprattutto perché al pari dei manager delle aziende non profit, quelli delle IISS combinano la ricerca di soddisfazione economica alla realizzazione di valori personali, direttamente connessi con il perseguimento della *mission* dell'organizzazione, evidentemente di natura sociale, e da ciò consegue la difficoltà di progettare adeguati sistemi di incentivi. Inoltre, nell'IS questi ultimi possono essere considerati non di primaria importanza in quanto in questo contesto i manager sono motivati dalla partecipazione alla realizzazione di una finalità sociale in linea con il proprio sistema valoriale, per cui il rischio che adottino comportamenti incoerenti con le finalità aziendali (sociali) è molto ridotto rispetto al contesto *for-profit*. Conseguentemente, nell'IS il problema del rapporto tra principale (proprietà) ed agente (manager) assume un'importanza marginale e la previsione di meccanismi atti ad orientare l'agire del management non rientra tra le priorità del sistema di controllo.

Ciò considerato, si ritiene che un sistema di controllo così delineato possa considerarsi idoneo sia a misurare il grado di perseguimento della *mission* di una IS, sia ad orientarne la gestione verso l'effettiva produzione di utilità sociale, nel rispetto del vincolo di economicità. Infatti, il processo di pianificazione, attraverso la formalizzazione della *mission* e la definizione degli obiettivi strategici sociali ed economici, permette di definire la direzione verso cui orientare la gestione aziendale per conseguire le finalità dell'organizzazione. La successiva fase di programmazione e controllo, attraverso la determinazione di obiettivi economici e sociali di breve periodo ed il monitoraggio dei risultati effettuato al fine di reindirizzare le attività o gli obiettivi di breve periodo verso gli obiettivi strategici, permette di verificare l'attitudine dell'impresa a perseguire la propria finalità sociale in condizioni di economicità gestionale.

In merito agli strumenti informativi da impiegare, essi dovranno essere idonei a rendere disponibili i dati di sintesi necessari affinché sia garantita la verifica degli obiettivi prefissati per ciascuna dimensione del controllo (economico-finanziaria, sociale e di legittimità istituzionale).

A tal proposito, la dimensione economico-finanziaria, interessando la verifica dell'equilibrio economico-finanziario, dovrà disporre di strumenti informativi che

permettano la valutazione dell'andamento aziendale complessivo e parziale. Con riferimento al primo aspetto, è possibile impiegare la contabilità generale, il bilancio d'esercizio ed indicatori quantitativo-monetari costruiti con i dati del conto economico e dello stato patrimoniale opportunamente riclassificati. Con riferimento a dimensioni parziali dell'azienda, quali specifici servizi, attività, programmi o funzioni, è possibile impiegare la contabilità analitica ed indicatori quantitativo-monetari, questi ultimi elaborati a partire dalla contabilità analitica e rappresentati in appositi *report*.

Proseguendo, la dimensione sociale rappresenta l'aspetto principale dell'IS e rileva in merito alla verifica della capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategici direttamente derivati dalla *mission*, sia gli obiettivi tattici relativi alle singole attività e programmi. Un idoneo sistema informativo dovrà dunque essere costituito da indicatori quantitativi non monetari e qualitativi rappresentati in specifici *report* che permettano la verifica dei risultati a livello strategico e tattico.

Infine, la verifica della legittimità istituzionale, interessando sia la coerenza istituzionale sia la *compliance*, richiederà un sistema informativo basato su indicatori quantitativi e qualitativi, di natura contabile ed extracontabile, relativi sia ai risultati complessivi sia a quelli particolari ottenuti nei programmi ed attività condotte. Tali indicatori potranno essere rappresentati in appositi *report*, ad uso interno ed esterno, quali ad esempio il bilancio di missione ed il bilancio sociale.

In sintesi, il sistema informativo dovrà permettere la contestuale valutazione dell'equilibrio economico-finanziario, del grado di perseguimento della finalità sociale e del grado di legittimità istituzionale attraverso l'utilizzo di opportuni indicatori di sintesi, dalla cui lettura sistematica possa emergere un giudizio complessivo sull'IS.

## **2.2. La dimensione economico-finanziaria**

Indipendentemente dal finalismo solidaristico, come più volte ripetuto, affinché un'azienda (e quindi anche una IS) possa sopravvivere e svilupparsi nel tempo, è necessario il mantenimento degli equilibri economico, finanziario, patrimoniale e monetario, in sintesi dell'equilibrio generale.

In particolare, l'equilibrio economico è relativo al rapporto che deve sussistere "*fra i valori di ricavo e quelli di costo perché le modalità di svolgimento della gestione si*

*possano considerare compatibili con gli obiettivi dell'impresa"* (Giunta, 2008). Tale rapporto può assumere una differente configurazione: se i ricavi sono inferiori ai costi si è in presenza di un disequilibrio economico assoluto; se i ricavi uguagliano i costi si è in presenza di un disequilibrio economico relativo, in quanto alcuni fattori produttivi (quali ad esempio il capitale di rischio) non sono remunerati; se i ricavi uguagliano la somma tra i costi di gestione ed i costi legati alla remunerazione del puro capitale e del rischio (oneri figurativi), si è in presenza di un equilibrio economico oggettivo, in quanto tutti i fattori produttivi avranno trovato adeguata remunerazione; infine, se i ricavi superano i costi di gestione e gli oneri figurativi, sarà realizzato un sovrareddito e si sarà in presenza di un equilibrio economico soggettivo (Giunta, 2008). Con riferimento al tempo, l'equilibrio economico va valutato in un ampio orizzonte temporale. Può anche non verificarsi in alcuni periodi nei quali non sarà quindi soddisfatta l'equazione economica<sup>40</sup> nel breve termine, ma la tendenza dinamica dovrebbe essere quella del suo allineamento verso risultati successivi volti a ripristinare l'equilibrio economico nel medio-lungo periodo. Ne consegue che uno squilibrio temporaneo non mette in pericolo l'autonomia e la capacità dell'azienda di perdurare nel tempo, così come una situazione di equilibrio nel breve periodo può essere dovuta a situazioni favorevoli momentanee, il cui futuro verificarsi non è dato con certezza<sup>41</sup>. Nell'ambito del presente lavoro, in considerazione del fatto che una IS non persegue la massimizzazione del profitto e la distribuzione degli utili, l'equilibrio economico oggettivo è considerata la configurazione di reddito minima a cui questa tipologia di impresa dovrebbe ambire. Infatti, soltanto in questo modo l'impresa potrebbe riuscire a remunerare nel tempo i fattori produttivi impiegati, permettendo così lo sviluppo dell'iniziativa economica. Diversamente, perseguendo il mero "pareggio di bilancio", ovvero la perfetta coincidenza tra costi e ricavi di esercizio, i fattori produttivi impiegati dall'IS non sarebbero adeguatamente remunerati e tenderebbero a ritirarsi decretando così la scomparsa dell'impresa (Capaldo, 2010). Tuttavia, in considerazione del fatto che in una IS *"i promotori non di rado rinunciano al compenso per i fattori da loro apportati (lavoro, capitale, ecc.) o lo riducono al di sotto della congruità"* a cui si può aggiungere *"l'attivazione di prestazioni gratuite volontarie da parte di persone fisiche o altri soggetti, portatori di analoghi intenti"* (Capaldo, 2010), tale tipologia di impresa attraverso queste

---

<sup>40</sup> L'equazione economica rappresenta una formalizzazione matematica delle condizioni di equilibrio economico:  $\Sigma C + r = \Sigma R$ , ovvero la sommatoria dei costi sostenuti incrementata dal reddito è uguale alla sommatoria dei ricavi conseguiti.

<sup>41</sup> "La durata dell'intervallo entro cui l'equilibrio economico può mancare ... è da intendere in senso relativo, cioè con riferimento alla situazione dell'azienda e dell'ambiente, inoltre, all'intensità del rapporto sfavorevole tra costi e ricavi; ... il rapporto positivo tra ricavi e costi, pur esistendo in un dato momento o intervallo, di per sé non garantisce la vita dell'azienda nel tempo" (Corticelli, 1979).

vie potrebbe recuperare i margini necessari per poter remunerare adeguatamente i fattori produttivi anche in presenza di pareggio economico, facendo dunque coincidere tale condizione ad una situazione di equilibrio economico oggettivo. Tale ipotesi non risulta però ancora dimostrata. La valutazione dell'equilibrio economico avviene sia attraverso l'analisi dei dati contenuti nel conto economico, sia attraverso l'impiego di indicatori costruiti ponendo in relazione dati contenuti nel conto economico con quelli contenuti nello stato patrimoniale.

L'equilibrio finanziario è dato dalla capacità di una impresa di soddisfare adeguatamente i propri fabbisogni finanziari, sia in termini quantitativi (facendo fronte "*con i mezzi monetari a propria disposizione, ai fabbisogni finanziari suscitati dalla gestione*"), sia in termini temporali (è "*indispensabile che, tempo per tempo, le entrate siano tali da coprire le uscite*") (Giunta, 2008). Esso può assumere una dimensione statica, se riferito al bilanciamento tra le fonti di finanziamento ed il loro impiego (investimenti) in un dato momento, mentre assume dimensione dinamica se il riferimento va alla più generale attitudine dell'azienda a reperire nel tempo fonti di finanziamento idonee, sia per qualità e quantità, a far fronte al fabbisogno generato dalle operazioni di gestione e dagli investimenti sul patrimonio (Sostero e Buttignon, 2002). L'equilibrio finanziario può dunque essere valutato attraverso l'analisi dei dati contenuti nello stato patrimoniale.

L'equilibrio patrimoniale attiene la realizzazione di una giusta proporzione tra i mezzi propri dell'impresa ed i finanziamenti esterni, tale da far sì che l'impresa sia capace di "*soddisfare il fabbisogno finanziario senza creare condizioni di rischio finanziario, inteso come la capacità dell'impresa di rimborsare i capitali acquisiti in prestito nei tempi convenuti*" (Giunta, 2008). Esso può essere apprezzato mediante l'analisi della composizione dell'attivo e del passivo dello stato patrimoniale e l'analisi della correlazione tra le diverse fonti di finanziamento e le diverse tipologie di investimento (Grumo, 2007). I dati necessari per l'apprezzamento di tale equilibrio sono dunque quelli contenuti nello stato patrimoniale.

Infine, l'equilibrio monetario esprime la capacità dell'impresa di far fronte nel tempo agli impegni di pagamento. (concetto assorbito da Giunta in "Equilibrio finanziario nel tempo").

Con riferimento al sistema informativo necessario per garantire la verifica delle suddette condizioni, sono stati individuati i seguenti strumenti: contabilità generale,

opportunamente sintetizzata nel bilancio d'esercizio, contabilità analitica, le cui risultanze sono riassunte in appositi *report* ed un sistema di indicatori quantitativo-monetari.

La contabilità generale permette la rilevazione di tutti i fatti amministrativi che hanno interessato l'azienda. Tale attività risulta propedeutica sia all'elaborazione di situazioni economico-patrimoniali infrannuali (da impiegare nella sola comunicazione interna per indirizzare le attività nell'ambito del controllo di gestione e nel corso del periodo amministrativo), sia alla redazione del bilancio d'esercizio.

La contabilità generale rappresenta dunque il presupposto fondamentale per l'elaborazione di documenti di sintesi (in particolare il bilancio d'esercizio) attraverso cui:

- verificare alcuni aspetti fondamentali inerenti l'equilibrio generale;
- fornire i dati necessari per la redazione di sistemi di indicatori indispensabili per il completamento dell'analisi dell'equilibrio generale;
- rispondere alle specifiche esigenze di *accountability* verso la pluralità degli *stakeholder*, grazie alla redazione del bilancio d'esercizio.

Il documento di sintesi della contabilità generale di maggior rilevanza è rappresentato dal bilancio d'esercizio, documento con una funzione di comunicazione a valenza sia interna, volta ad informare coloro che operano nell'impresa sullo stato di efficienza ed economicità della gestione, sia esterna, finalizzata ad informare i terzi della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa.

In merito alla sua composizione, il bilancio d'esercizio è tipicamente costituito da uno stato patrimoniale, dal conto economico, da una nota integrativa e da un rendiconto finanziario.

Il bilancio d'esercizio di una IS può basarsi sul modello previsto dagli articoli 2423 e seguenti del codice civile, pur dovendo tener conto di alcune caratteristiche peculiari, tra cui:

- la prevalenza delle finalità sociali rispetto a quelle economiche, pur in costanza di equilibrio economico-finanziario;
- la necessità di adottare logiche di equa remunerazione delle risorse;
- l'esigenza di informare in merito ai programmi ed ai risultati sociali conseguiti;
- l'ulteriore funzione di coinvolgimento dei portatori di interesse.

Ciò premesso, una IS dovrà integrare l'informazione economica contenuta negli schemi di stato patrimoniale e conto economico previsti dagli articoli 2424 e 2425 del codice civile, con l'informazione sociale, con l'evidenza del valore aggiunto generato, delle sue modalità di produzione e distribuzione tra le risorse che hanno partecipato direttamente ed indirettamente al processo produttivo, tenendo in considerazione la pluralità di *stakeholder* a cui è rivolto il bilancio.

La prevalenza delle integrazioni di cui sopra attiene il conto economico e saranno analizzate più avanti.

Per quanto riguarda lo stato patrimoniale, può essere considerato sufficiente basarsi sul modello civilistico, apportandovi le opportune modifiche atte ad evidenziare il carattere sociale dei tipici valori di fondo in esso riportati, utilizzando modelli elaborati per IISS cooperative (Travaglini, 1997), ovvero per IISS ex D.Lgs. 155/2006 (Agenzia per il Terzo Settore, 2008).

Il primo modello citato (Fig. 3), elaborato per una cooperativa sociale, è strutturato in modo tale da permettere un doppio livello di lettura: le macroclassi rispecchiano una classificazione aziendale destinativo-finanziaria, mentre le classi analitiche al loro interno attuano una lettura congiunta, che unisce a tale classificazione la rappresentazione della gestione mutualistico-sociale nel rapporto con gli *stakeholder* maggiormente rilevanti (Travaglini, 1997).



A - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI NETTE	G1) Capitale sociale soci volontari
B1) Terreni	G2) Capitale sociale soci lavoratori
B2) Impianti, fabbricati ed attrezzature	G3) Capitale sociale soci utenti
B3) Altre immobilizzazioni materiali	G4) Capitale sociale soci sovventori
B - TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI NETTE	G5) Capitale sociale altri soci
	G6) Capitale sociale altri soci sist.coop.
	G - TOTALE CAPITALE SOCIALE
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE NETTE (A + B)	
C1) Crediti finanziari a medio/lungo termine	H1) Contributi di capitale
C2) Titoli	H2) Riserve di capitale
C3) Partecipazioni esterne al movimento coop.	H3) Riserve di utili
C4) Partecipazioni consorzi e movimento coop.	H4) Sovrapprezzo quote non rimborsabile
C5) Altre immobilizzazioni finanziarie	H5) Utili (perdite) esercizio precedente
C - TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	H6) Utile (perdite) dell'esercizio
	H - TOTALE RISERVE DI CAPITALE ED UTILE
1 - TOTALE ATTIVITA' IMMOBILIZZATE (A + B + C)	1 - TOTALE CAPITALE PROPRIO (G + H)
D1) Materie prime, sussidiarie e semilavorate	I1) Prestito sociale
D2) Prodotti finiti e merci	I2) Debiti a m/l vs finanziatori mov. Coop.
D - TOTALE DISPONIBILITA'	I3) Debiti di finanziamento vs altri finanziatori
	I4) Mutui e altri debiti a m/l termine
E1) Crediti verso soci	I5) TFR
E2) Crediti commerciali verso terzi	I - TOTALE PASSIVITA' CONSOLIDATE
E3) Crediti verso cooperative e consorzi	
E4) Crediti per contributi	L1) Debiti verso soci per prestazioni
E5) Altri crediti	L2) Debiti a breve vs finanz.mov.coop.
E6) Ratei e risconti attivi	L3) Debiti verso banche
E - LIQUIDITA' DIFFERITE	L4) Debiti verso fornitori
F - LIQUIDITA' IMMEDIATE	L5) Altri debiti a breve termine
	L6) Ratei e risconti passivi
	L - TOTALE PASSIVITA' A BREVE TERMINE
2 - TOTALE ATTIVITA' CIRCOLANTI (D + E + F)	2 - TOTALE PASSIVITA' DA TERZI
TOTALE ATTIVITA' FISSE E CIRCOLANTI (1 + 2)	TOTALE CAPITALE PROPRIO E PASSIVITA' DA TERZI (1 + 2)

Figura 3: Stato patrimoniale di una impresa sociale cooperativa (nostra rielaborazione da Travaglini, 1997).

In merito al secondo modello citato (Fig. 4), esso è obbligatorio per le IISS costituite in forma di enti di cui al Libro I del codice civile (associazioni, fondazioni, comitati e gli altri enti di carattere privato) con proventi e ricavi annui inferiori a 250.000 euro, ed adottabile in via facoltativa da quelle costituite in forma societaria quale integrazione del modello civilistico, costituente per queste ultime il modello obbligatorio di riferimento. Lo stato patrimoniale in discussione è redatto apportando alcune modifiche ed aggiustamenti al modello civilistico, in modo da recepire alcune peculiarità che contraddistinguono la struttura del patrimonio delle organizzazioni non profit. In particolare, nello schema proposto, con riferimento alle poste ideali del patrimonio netto viene evidenziato: il patrimonio libero, costituito dal risultato gestionale dell'esercizio in corso e dalle riserve accantonate negli esercizi precedenti; il fondo di dotazione, se previsto statutariamente,

può assumere carattere libero o vincolato in funzione delle indicazioni statutarie; il patrimonio vincolato, composto da fondi vincolati per scelte operate da terzi donatori o dagli organi istituzionali oltre che dalle riserve statutarie.

<p>A) QUOTE ASSOCIATIVE ANCORA DA VERSARE</p> <p>B) IMMOBILIZZAZIONI</p> <p>I - Immobilizzazioni immateriali:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Costi di ricerca, sviluppo e pubblicità</li> <li>2) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno</li> <li>3) Spese manutenzioni da ammortizzare</li> <li>4) Altri oneri pluriennali</li> <li>5) Altre</li> </ol> <p>Totale</p> <p>II - Immobilizzazioni materiali</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Terreni e fabbricati</li> <li>2) Impianti e attrezzature</li> <li>3) Altri beni</li> <li>4) Immobilizzazioni in corso e acconti</li> <li>5) Altre</li> </ol> <p>Totale</p> <p>Totale immobilizzazioni (B)</p> <p>C) ATTIVO CIRCOLANTE</p> <p>I - Rimanenze</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Materie prime, sussidiarie, e di consumo</li> <li>2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati</li> <li>3) lavori in corso su ordinazione</li> <li>4) prodotti finiti e merci</li> <li>5) acconti</li> </ol> <p>Totale</p> <p>II - Crediti</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Verso clienti di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> <li>2) Crediti tributari</li> <li>3) Imposte anticipate</li> <li>4) Verso altri di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> </ol> <p>Totale</p> <p>III - Attività finanziarie non immobilizzate</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Partecipazioni</li> <li>2) Altri titoli</li> </ol> <p>Totale</p> <p>IV - Disponibilità liquide</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Depositi bancari e postali</li> <li>2) Assegni</li> <li>3) Denaro e valori in cassa</li> </ol> <p>Totale</p> <p>Totale attivo circolante (C)</p> <p>D) RATEI E RISCOINTI</p> <hr/> <p>TOTALE ATTIVO (A + B + C + D)</p>	<p>A) PATRIMONIO NETTO</p> <p>I - Fondo di dotazione dell'ente</p> <p>II - Patrimonio vincolato</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Riserve statutarie</li> <li>2) Fondi vincolati per decisione organi istituzionali</li> <li>3) Fondi vincolati destinati da terzi</li> </ol> <p>III - Patrimonio libero</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Risultato gestionale esercizio in corso</li> <li>2) Riserve accantonate negli esercizi precedenti</li> </ol> <p>Totale patrimonio netto (A)</p> <p>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Per trattamento di quiescenza e obblighi simili</li> <li>2) Per imposte</li> <li>3) Altri</li> </ol> <p>Totale fondi per rischi ed oneri (B)</p> <p>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO</p> <p>D) DEBITI</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Titoli di solidarietà ex art. 29 del D.Lgs. 460/97 di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> <li>2) Debiti verso banche di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> <li>3) Debiti verso altri finanziatori di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> <li>4) Acconti di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> <li>5) Debiti verso fornitori di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> <li>6) Debiti tributari di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> <li>7) Debiti v/istituti di previdenza e sicurezza sociale di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> <li>8) Altri debiti di cui esigibili entro l'esercizio successivo</li> </ol> <p>Totale debiti (D)</p> <p>E) RATEI E RISCOINTI</p> <hr/> <p>TOTALE PASSIVO (A + B + C + D + E)</p>
---	--

Figura 4: Stato patrimoniale di una impresa sociale ex D.Lgs. 155/2006 (nostra rielaborazione da Agenzia per il Terzo Settore, 2008).

Infine si evidenzia come entrambi i modelli possano essere opportunamente riclassificati secondo un criterio finanziario di liquidità crescente, pur mantenendo le reciproche specificità, al fine di permettere la determinazione di valori necessari per la costruzione di indici atti a misurare la solidità patrimoniale e l'equilibrio reddituale dell'IS.

In merito al conto economico, diversi sono i modelli che possono costituire un utile strumento di misurazione del valore generato. Più in particolare, è opportuno specificare che il conto economico, sintetizzando l'impiego e la generazione di risorse in termini quantitativo-monetari di un periodo amministrativo, può essere un valido strumento per la verifica del mantenimento dell'equilibrio economico (dimensione economico-finanziaria), ma anche una base di partenza per la determinazione del valore economico-sociale generato dall'impresa e la sua distribuzione alle varie categorie di *stakeholder*, costituendo quindi uno strumento di misurazione dell'efficacia sociale (dimensione sociale). In questa sede sarà fatto riferimento alla prima funzione (misurazione equilibrio economico), mentre la seconda sarà analizzata nel paragrafo relativo alla misurazione dell'efficacia sociale.

In via generale, come è stato precisato, l'unica differenza tra una IS ed una impresa *for profit* in termini di equilibrio economico è data dal fatto che in una IS l'assenza di un esplicito fine di lucro soggettivo determina la sostanziale indifferenza per il soggetto economico di conseguire o meno un extrareddito. Ciò considerato, l'obiettivo economico soddisfacente per il soggetto economico di una IS sarà l'equilibrio economico oggettivo, il quale è adeguatamente misurato attraverso l'analisi del conto economico, integrato con indicatori atti a misurare il rendimento del fattore capitale. In questo senso, il conto economico civilistico, rappresenta un valido strumento di partenza per l'analisi in quanto fornisce il dato sintetico (risultato di esercizio) per la verifica immediata dello stato di disequilibrio economico relativo (uguaglianza tra ricavi e costi) o dell'eventuale sussistenza di una situazione di equilibrio economico oggettivo (ricavi superiori ai costi). Tuttavia la verifica dell'adeguatezza del reddito conseguito a coprire gli oneri figurativi, non è immediatamente possibile tramite la sola analisi del conto economico civilistico, il quale però si presta ad opportune riclassificazioni, atte a creare i presupposti per effettuare l'analisi della redditività del capitale investito. Per tale ragione, si ritiene che al fine di permettere il costante monitoraggio dell'equilibrio economico, ogni tipologia di IS dovrebbe utilizzare il modello di conto economico di cui all'art. 2425 del codice civile, pur nella consapevolezza dei suoi limiti informativi per alcune finalità, comunque superabili grazie ad opportune tecniche di riclassificazione.

Considerate le peculiarità che caratterizzano una IS, quali ad esempio la presenza di proventi derivanti da operazioni non sinallagmatiche (liberalità, ecc.), è opportuno effettuare apposite analisi per indagare le modalità di formazione del risultato economico.

A tal fine, potrebbe essere utile affiancare al modello civilistico il rendiconto gestionale (Fig. 5) elaborato nell'ambito delle "*Linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato delle imprese sociali*" (Agenzia per il Terzo settore, 2008), previsto come documento obbligatorio per le IIS costituite nella forma di enti di cui al Libro I del codice civile (associazioni, fondazioni, comitati e gli altri enti di carattere privato) e come facoltativo per quelle costituite nella forma societaria, in aggiunta a quelli previsti dalla legislazione civilistica. Il suo scopo fondamentale è la rappresentazione del risultato gestionale del periodo amministrativo e della sua formazione attraverso l'esposizione dei proventi/ricavi ed oneri/costi di competenza dell'esercizio. Il risultato gestionale, sintesi di questo documento, ha natura complessa, in quanto costituito sia dai ricavi/costi generati dalla gestione dell'attività d'impresa, dunque con carattere di corrispettività, sia dai proventi/oneri derivanti da rapporti di carattere non sinallagmatico.

ONERI	PROVENTI E RICAVI
1) Oneri da attività tipiche	1) Proventi e ricavi da attività tipiche
1.1) Acquisti	1.1) Da contributi su progetti
1.2) Servizi	1.2) Da contratti con enti pubblici
1.3) Godimento beni di terzi	1.3) Da soci ed associati
1.4) Personale	1.4) Da non soci
1.5) Ammortamenti	1.5) Altri proventi e ricavi
1.6) Oneri diversi di gestione	1.6) Altro
1.7) Altro	
2) Oneri promozionali e di raccolta fondi	2) Proventi da raccolta fondi
2.1) Raccolta 1	2.1) Raccolta 1
2.2) Raccolta 2	2.2) Raccolta 2
2.3) Raccolta 3	2.3) Raccolta 3
2.4) Attività ordinaria di promozione	2.4) Altri
3) Oneri da attività accessorie	3) Proventi e ricavi da attività accessorie
3.1) Acquisti	3.1) Da gestioni commerciali accessorie
3.2) Servizi	3.2) Da contratti con enti pubblici
3.3) Godimento beni di terzi	3.3) Da soci ed associati
3.4) Personale	3.4) Da non soci
3.5) Ammortamenti	3.5) Altri proventi e ricavi
3.6) Oneri diversi di gestione	3.6) Altro
3.7) Altro	
4) Oneri finanziari e patrimoniali	4) Proventi finanziari e patrimoniali
4.1) Su rapporti bancari	4.1) Da rapporti bancari
4.2) Su prestiti	4.2) Da altri investimenti finanziari
4.3) Da patrimonio edilizio	4.3) Da patrimonio edilizio
4.4) Da altri beni patrimoniali	4.4) Da altri beni patrimoniali
4.5) Oneri straordinari	4.5) Proventi straordinari
5) Oneri di supporto generale	
5.1) Acquisti	
5.2) Servizi	
5.3) Godimento beni di terzi	
5.4) Personale	
5.5) Ammortamenti	
5.6) Oneri diversi di gestione	
5.7) Altro	
Risultato gestionale positivo	Risultato gestionale negativo

Figura 5: Rendiconto gestionale di una impresa sociale ex D.Lgs. 155/2006 (nostra rielaborazione da Agenzia per il Terzo Settore, 2008).

Il fondamento logico di tale modello prende le mosse dall'assunto secondo cui il conto economico civilistico, finalizzato ad evidenziare il risultato economico di esercizio delle imprese *for profit*, non sia adeguato a rappresentare il risultato della gestione di un ente non profit in generale e di una IS in particolare, considerando il fatto che queste

ultime, pur operando con le logiche del mercato capitalistico, hanno altre finalità rispetto alla massimizzazione del profitto. Da tale divergenza di finalismo, deriverebbero particolari esigenze rendicontative caratterizzanti l'IS, dovute a:

- la contestuale presenza di componenti economici sinallagmatici e non sinallagmatici;
- la diversa logica nella formazione dei ricavi derivanti dagli scambi di mercato, spesso non determinati in funzione della logica di mercato, ma a valori inferiori, tali da garantire il perseguimento della finalità sociale che origina il rapporto commerciale stesso.

Dunque, sulla base di questo approccio, lo scopo principale della rendicontazione economica in una IS è quello di informare i terzi sull'attività posta in essere dall'impresa, nell'adempimento della missione istituzionale. In tal senso, l'attenzione viene spostata dal dato sintetico del risultato gestionale alle modalità attraverso le quali le risorse sono state acquisite ed impiegate nelle diverse aree gestionali, tra cui (Agenzia per il Terzo settore, 2008):

- attività tipica o di istituto, inerente i componenti economici positivi e negativi inerenti l'attività di produzione o scambio di beni o servizi di utilità sociale (*ex* D.Lgs. 155/2006);
- attività promozionale e di raccolta fondi, relativa al reperimento di risorse finanziarie, quali contributi ed elargizioni, finalizzate al finanziamento di attività funzionali e strumentali ai fini istituzionali;
- attività accessoria, inerente quelle attività diverse ma complementari all'attività istituzionale, anch'esse destinate al reperimento di risorse finanziarie da destinarsi al perseguimento dei fini istituzionali;
- attività di gestione finanziaria e patrimoniale, inerente le attività di gestione patrimoniale e finanziaria strumentali all'attività tipica;
- attività di supporto generale, relativa alle attività di direzione e conduzione dell'impresa, finalizzate a garantire il permanere delle condizioni organizzative di base.

Inoltre, laddove siano state intraprese operazioni con i soci, associati o aderenti, il modello in disamina prevede di darne una separata evidenza, al fine di contrapporle alle operazioni effettuata con i non soci, permettendo così una immediata quantificazione, in termini monetari, delle relazioni dell'impresa con la specifica categoria di *stakeholder*.

Infine, in merito alla sua struttura, per permettere un'informazione più efficace sulla provenienza e sull'utilizzo delle risorse, il rendiconto gestionale dovrà essere rappresentato a sezioni contrapposte e suddiviso nelle suddette aree gestionali, adottando quindi una classificazione per destinazione che garantirà la ripartizione di tutte le componenti economiche nelle diverse aree gestionali.

Nonostante il modello del rendiconto gestionale di cui alle "*Linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato delle imprese sociali*" (Agenzia per il Terzo settore, 2008) permetta l'immediata comprensione del contributo di ciascuna area gestionale alla formazione del risultato economico complessivo, esso non appare adeguato ad illustrare le modalità in cui il valore generato abbia concorso alla remunerazione di tutte le risorse impiegate nell'attività.

Per assolvere tale finalità risultano particolarmente utili i modelli di riclassificazione del conto economico basati sul valore aggiunto (Gabrovec Mei, 1979). In particolare, il valore aggiunto è l'incremento di valore subito dai beni e servizi acquistati sul mercato in seguito alla loro trasformazione nell'ambito del processo produttivo e rappresenta la ricchezza creata dall'azienda grazie alla combinazione dei fattori produttivi lavoro e capitale. Esso è dato dalla differenza tra il valore della produzione ed i costi esterni all'impresa.

Declinando questo concetto nell'ambito dell'IS, in considerazione sia delle finalità sociali dell'impresa, sia del fatto che i portatori di capitale non possono ottenere una remunerazione di tale fattore produttivo (ovvero la possono ottenere ma solo limitatamente, non in un'ottica di massimizzazione), in questo tipo di impresa il valore aggiunto sarà destinato ad una più ampia platea di *stakeholder*: lavoratori, comunità, pubblica amministrazione, soci, capitale di credito e organizzazione stessa (Mook, 2003). Sulla base di questa impostazione, il conto economico dovrà essere riclassificato in modo da esprimere il valore aggiunto economico sociale prodotto e le modalità della sua distribuzione tra gli *stakeholder*. Perciò tale modello assume il nome di conto economico a valore aggiunto economico-sociale (Fig. 6).

	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>
	1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni (al lordo dei ristorni)
	2) Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilav. e finiti
	3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione
	4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
	5) Altri ricavi e proventi, con contributi in c/esercizio assimilabili a ricavi
1	<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>
	<b>COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE</b>
	6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci (esclusi conferimenti da soci)
	7) Per servizi, esclusi i seguenti costi:
	a) da soci;
	b) relativi all'acquisto di prestazioni di lavoro autonomo, collaborazioni, lavoro occasionale e assimilati;
	c) relativi all'acquisto di servizi dal mondo cooperativo;
	8) Per godimento di beni di terzi
	10) Ammortamenti e svalutazioni, solo parte d) relativa alle svalutazioni dei crediti
	11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
	12) Accantonamento per rischi
	13) Altri accantonamenti
	14) Oneri di gestione, esclusi tributi indiretti, assimilati e liberalità
2	<b>TOTALE COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE (B)</b>
3 (1 - 2)	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>
	15) Proventi da partecipazioni
	16) Altri proventi finanziari
	17) Interessi e altri oneri finanziari, esclusi:
	a) la parte che remunera il capitale di credito (oneri finanziari di competenza);
	b) la parte che remunera il prestito sociale;
	c) la parte che remunera prestiti dal mondo cooperativo in senso lato
	17-bis) Utili e perdite su cambi
4	<b>TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI INTERMEDI</b>
	18) Rivalutazioni
	19) Svalutazioni
5	<b>TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>
	20) Proventi straordinari
	21) Oneri straordinari, escluse le imposte relative ad esercizi precedenti
6	<b>TOTALE PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI INTERMEDI</b>
3 + 4 + 5 + 6	<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO "SOCIALE" DA DISTRIBUIRE</b>

3 + 4 + 5 + 6	<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO "SOCIALE" DA DISTRIBUIRE</b>	<u>Euro</u>	<u>%</u>
		-	100%
7	<b>ALL'AZIENDA</b>		
	10) Ammortamenti e svalutazioni, soltanto parte a) + b) + c)		
	Utile d'esercizio		
		Totale	- %
8	<b>ALLA COMUNITA'</b>		
	14) Oneri diversi di gestione, solo tributi indiretti e assimilati e liberalità di cui tributi locali e regionali di cui liberalità		
	21) Oneri straordinari per imposte relative ad esercizi precedenti		
	22) Imposte sul reddito dell'esercizio		
	Al netto di: A5) contributi in conto esercizio senza obbligo di controprestazione		
		Totale	- %
9	<b>AI SOCI</b>		
	per lavoro (dipendente, collaborazione, autonomo)		
	per ristorni sul lavoro (dipendente, collaborazione, autonomo)		
	per conferimenti		
	per ristorni sui conferimenti		
	per interessi sul prestito sociale		
	per ristorni sui consumi		
		Totale	- %



10	<b>AL LAVORO</b> 7) Costi per servizi, relativi all'acquisto di prestazioni di lavoro autonomo, co.co.pro, occasionale e assimilati 9) Costi per il personale			
		Totale	-	%
11	<b>AL MONDO COOPERATIVO</b> Acquisto di beni e/o servizi dal mondo cooperativo Interessi versati su prestiti da mondo cooperativo Somme devolute ai fondi mutualistici			
		Totale	-	%
12	<b>AL CAPITALE DI CREDITO</b> 17) Interessi e altri oneri finanziari, solo la parte che remunera il capitale di credito (oneri finanz.ri di comp.)			
		Totale	-	%
da 7 a 12	<b>VALORE AGGIUNTO ECONOMICO-SOCIALE DISTRIBUITO</b>			
		Totale	-	100%

Figura 6: Conto economico a valore aggiunto economico-sociale per una IS cooperativa (Fonte: Bagnoli, 2008a).

Nonostante il modello in discussione sia stato elaborato con particolare riferimento alle IS costituite in forma di cooperativa sociale, esso può essere adattato a tutte le altre diverse forme in cui è esercitata l'IS, previo opportuni adattamenti.

La principale caratteristica del modello del conto economico a valore aggiunto economico-sociale è rappresentata dalla riclassificazione di dati quantitativi con valore monetario (i dati del conto economico civilistico), finalizzata a verificare la capacità del valore generato dall'impresa di rispondere alle esigenze di tutti gli *stakeholder* (in termini di remunerazione monetaria) pur mantenendo la condizione di equilibrio economico. Tale approccio richiede una preliminare analisi e mappatura degli *stakeholder* dell'impresa e delle loro specifiche aspettative, in termini quantitativo-monetari.

Tuttavia, il modello delineato non è capace di fornire con completezza il valore che l'impresa ha generato per i propri *stakeholder*, in considerazione del fatto che trascura gli elementi che pur non avendo un'immediata espressione finanziaria, hanno comunque contribuito alla generazione del valore e devono essere considerati nella sua ripartizione, peraltro elementi comunemente diffusi in realtà quali le IISS e nel settore non profit in generale. Il riferimento è, a titolo esemplificativo, al lavoro prestato a titolo gratuito dai membri dell'organizzazione e dai volontari, dai servizi offerti gratuitamente, dallo sviluppo delle competenze dei membri dell'organizzazione e dagli scambi con altre organizzazioni non profit (Mook, 2003). Al fine di includere e considerare tali elementi nella determinazione del valore aggiunto generato e distribuito, è stato proposto il modello

dell'*Expanded Value Added Statement (EVAS)*<sup>42</sup> (Fig. 7). Il modello si pone la finalità di fornire una visione completa del valore creato dall'impresa, integrando i valori del conto economico, che hanno già un'espressione monetaria, con la quantificazione, in termini monetari, delle risorse ed i risultati di carattere sociale che non hanno dato luogo a transazioni finanziarie sul mercato.

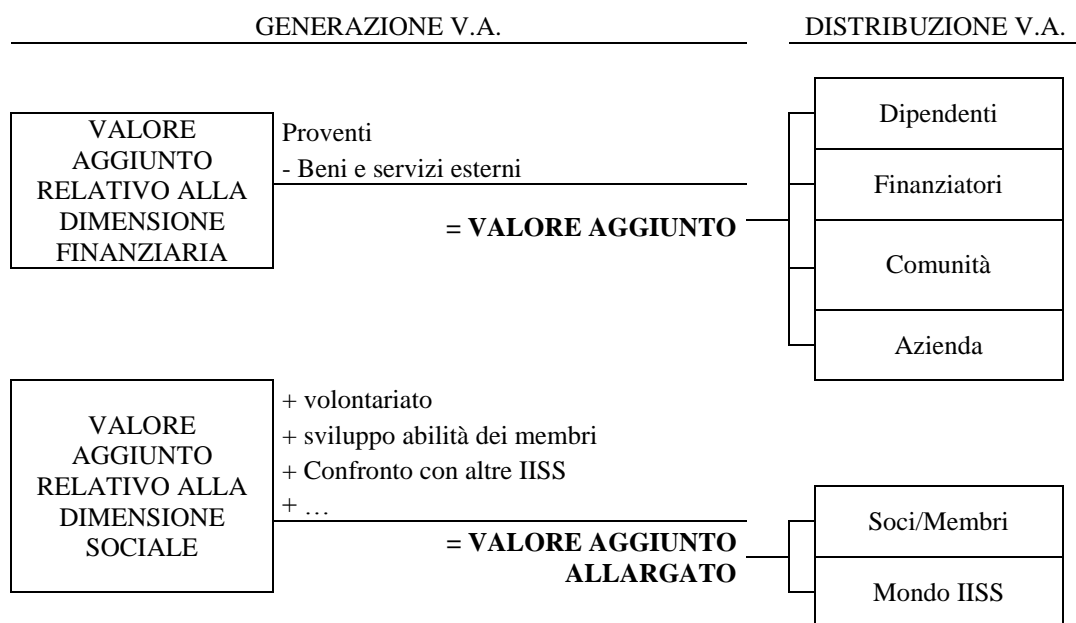


Figura 7: Struttura dell'EVAS per una IS (Fonte: traduzione e adattamento da Mook, 2003).

L'applicazione del modello prevede il seguente processo (Mook, 2003):

- individuazione dei risultati ottenuti e delle risorse impiegate, monetarie e non monetarie. In merito ai risultati, essi possono essere ripartiti in primari (effetti diretti dell'attività svolta sui clienti, derivanti dall'offerta dei beni e servizi ad oggetto dell'attività d'impresa), secondari (effetti indiretti dell'attività svolta sui clienti e sui membri dell'organizzazione, quali ad esempio la crescita e lo sviluppo delle risorse umane) e terziari (effetti dell'attività su soggetti diversi, come ad esempio l'offerta gratuita di servizi ad altre IISS);

<sup>42</sup> Il modello è stato proposto dal gruppo di ricerca del *Social Economy Center* dell'Università di Toronto.

- determinazione dell'ampiezza del conto economico, nel rispetto dei principi di significatività e rilevanza<sup>43</sup> in riferimento alle informazioni da includervi, al fine di redigere un efficace documento di sintesi;
- definizione dei criteri di valorizzazione degli elementi non monetari (tra gli altri: lavoro volontario, sviluppo delle risorse umane, ecc.), attraverso, ad esempio, l'utilizzo del metodo di sostituzione, volto ad attribuire a tali risorse un valore pari al costo che l'organizzazione avrebbe dovuto sostenere per la loro acquisizione sul mercato (Mook, 2003)<sup>44</sup>;
- aggregazione dei dati economici e dei dati sociali monetizzati nel modello di conto economico a valore aggiunto allargato, mantenendo la distinta evidenza dei dati relativi alle due specifiche dimensioni (Fig. 8).

---

<sup>43</sup> La significatività e la rilevanza rappresentano il grado di importanza assegnato a particolari aspetti, indicatori o dati aziendali al fine di rendere efficace la comunicazione dell'informazione (Manetti, 2006).

<sup>44</sup> Sulla base del metodo di sostituzione, le ore di lavoro volontario ricevute dall'organizzazione potrebbero essere valorizzate attraverso la determinazione delle diverse figure professionali che hanno apportato la loro attività lavorativa gratuitamente, la successiva quantificazione delle ore ricevute per ciascuna categoria professionale, e la moltiplicazione di tale ultimo dato per il costo orario che avrebbe dovuto sostenere l'organizzazione per ottenere i servizi da tale profilo professionale.

Impresa ABC		Conto Economico a Valore Aggiunto Allargato		
		Dimensione Finanziaria	Dimensione sociale	Totale
		a	b	c = a + b
Risultati	Primario (effetti diretti da cessione beni e servizi attività impresa)	-	-	-
	Secondario (effetti indiretti attività su clienti e membri dell'organizzazione)	-	-	-
	Terziario (effetti indiretti su altri stakeholder)	-	-	-
Totale Risultati		-	-	-
- acquisti beni e servizi (acquisti esterni)		-	-	-
<b>= VALORE AGGIUNTO GENERATO</b>		-	-	-
Valore aggiunto/acquisti esterni		-%	-%	-%
<b>DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO</b>				
1) Risorse umane:				
Lavoro dipendente	stipendi e benefits	-	-	-
	sviluppo competenze	-	-	-
Volontari	sviluppo competenze	-	-	-
Subtotale		Subtotale	Subtotale	Subtotale
2) Finanziatori:				
	Interessi su debiti di lungo termine	-	-	-
Subtotale		Subtotale	Subtotale	Subtotale
3) Società:				
	Imposte	-	-	-
	Emissioni	-	-	-
	Salute	-	-	-
	Altro (es: offerta gratuita servizi altre IISS)	-	-	-
Subtotale		Subtotale	Subtotale	Subtotale
4) Organizzazione:				
	Ammortamenti	-	-	-
	Surplus di gestione	-	-	-
Subtotale		Subtotale	Subtotale	Subtotale
5) Membri:				
	Valore del volontariato	-	-	-
Subtotale		Subtotale	Subtotale	Subtotale
<b>Valore aggiunto distribuito</b>		-	-	-

Figura 8: Modello di conto economico a valore aggiunto allargato (Fonte: nostra traduzione ed adattamento da Mook, 2003)

All'interno della prima sezione del modello descritto (generazione di valore aggiunto) dovranno essere riportati tutti i risultati conseguiti dall'IS, suddividendoli tra monetari (riassunti nella colonna "Dimensione finanziaria") e non monetari-valorizzati (riassunti nella colonna "Dimensione sociale"). La colonna "Totale" riporterà l'aggregazione delle due colonne precedenti, fornendo una visione ampia e globale dei

risultati ottenuti dall'impresa. I risultati globali, al netto dei costi sostenuti per l'acquisto di beni e servizi esterni, rappresentano il valore aggiunto allargato generato dall'impresa, ripartito tra i diversi *stakeholder* all'interno della seconda sezione del modello.

La prospettiva socio-economica offerta dal modello in disamina, ammettendo l'evidenza di come le risorse siano state impiegate per generare benessere economico e sociale, produce un duplice vantaggio per l'impresa: a livello interno, i processi decisionali saranno più consapevoli; a livello esterno, la comunicazione risulterà più completa, in quanto ciascuna categoria di *stakeholder* potrà verificare in modo più compiuto e tangibile il beneficio ricevuto dall'azienda. Per quest'ultima finalità, è opportuno che il conto economico a valore aggiunto allargato sia incluso in un più ampio documento in cui, oltre che a chiarire il significato dei diversi valori in esso contenuti e le modalità in cui la distribuzione di valore è avvenuta, venga effettuata una più ampia disamina dell'impatto sociale dell'attività (bilancio sociale).

La misurazione dei benefici economico-sociali apportati ai vari *stakeholder* da una IS, può essere più specificamente effettuata attraverso l'impiego del *socio-economic impact statement* (SEIS)<sup>45</sup>, o rendiconto di impatto socio-economico. Il SEIS, previo una mappatura di tutti gli *stakeholder* e la loro organizzazione in categorie, ha la finalità di misurare il grado di soddisfazione delle aspettative di ciascuna categoria di portatori di interessi, rappresentato dall'impatto socio-economico netto (*net impact*). Quest'ultimo viene misurato dalla differenza tra i flussi di proventi monetari e non monetari (opportunosamente tradotti in termini monetari grazie all'utilizzo di tecniche già analizzate nell'ambito dell'EVAS, quali il costo di sostituzione a valore di mercato comparato) destinati agli *stakeholder* (*inflows*) ed i flussi monetari e non monetari prodotti dai medesimi portatori di interessi (*outflows*).

Le categorie di *stakeholder* individuate sono raggruppate in tre settori: economia sociale (tra cui impiegati, volontari, finanziatori, comunità), settore privato (tra cui banche, fornitori) e settore pubblico (tra cui governo centrale, enti locali), in modo da ammettere la sintetica analisi delle risorse socio-economiche generate ovvero assorbite sia da ciascun settore, sia da ciascuna categoria di *stakeholder*. Ciò al fine di verificare sia l'adeguata remunerazione di tutti i settori e di tutte le categorie di *stakeholder*, sia il contributo da essi offerto e le modalità di soddisfazione delle loro aspettative.

---

<sup>45</sup> Il SEIS è stato elaborato dal medesimo gruppo di ricerca che ha proposto il modello EVAS, il *Social Economy Center* dell'Università di Toronto.

Lo stato patrimoniale ed il conto economico, rappresentano validi strumenti per la verifica della solidità patrimoniale e dello stato di equilibrio/disequilibrio economico in cui l'IS sia trova. Tuttavia, per analizzare in modo più approfondito alcuni aspetti della gestione, tra cui l'adeguatezza della remunerazione del capitale di rischio in caso di equilibrio economico oggettivo e per verificare l'equilibrio generale, si rende necessario utilizzare specifici indici basati sui dati presenti nello stato patrimoniale e nel conto economico. Infatti, gli indici sono in grado di fornire un giudizio sintetico sulla solidità patrimoniale, sull'equilibrio finanziario e su quello economico dell'azienda, se letti in modo sistemico e comparato (nel tempo e nello spazio<sup>46</sup>).

I dati necessari per la costruzione degli indici, tuttavia non sono sempre immediatamente disponibili nei modelli di conto economico e stato patrimoniale civilistici. Infatti, nel conto economico i costi sono indicati per natura e non per destinazione, rendendo così impraticabile la corretta evidenza delle aree gestionali in cui le risorse sono state consumate, mentre lo stato patrimoniale è classificato secondo criteri ibridi. Conseguentemente, i modelli civilistici dovranno sicuramente essere riclassificati, per permettere l'evidenza di alcuni dati necessari per la costruzione degli indici.

In precedenza, si sono proposti modelli di stato patrimoniale (IS cooperativa ed IS *ex* D.Lgs. 155/2006) e di conto economico (IS *ex* D.Lgs. 155/2006) che, basandosi sui modelli civilistici, recepivano alcune specifiche esigenze derivanti dalle peculiarità dell'IS.

In merito allo stato patrimoniale, il modello proposto per le IS cooperative è di per sé idoneo a fornire i dati necessari per la costruzione degli indici necessari per un'adeguata analisi di bilancio, mentre il modello proposto per le IS *ex* D.Lgs. 155/2006 dovrà essere oggetto di una preventiva riclassificazione sulla base del criterio della liquidità crescente. In merito al conto economico si ritiene invece opportuno procedere ad una riclassificazione a ricavi e costo del venduto dei dati contenuti nel modello civilistico.

Come è stato evidenziato in precedenza, la verifica dell'equilibrio generale dovrà essere effettuata attraverso l'analisi dell'equilibrio economico, dell'equilibrio finanziario e della solidità patrimoniale, tenendo debitamente in considerazione le specifiche caratteristiche di una IS, rispetto alle imprese *for profit*.

---

<sup>46</sup> La comparazione degli indici nel tempo può avvenire attraverso la lettura degli indici dell'azienda riferiti a più bilanci consecutivi, mentre quella nello spazio attiene al confronto degli indici dell'azienda con i valori assunti da quelli di organizzazioni operanti nel medesimo settore.

L'equilibrio economico può essere principalmente valutato attraverso l'analisi della redditività operativa del capitale investito, della redditività dei mezzi propri e il calcolo del tasso di autofinanziamento (Grumo, 2007), da effettuarsi tramite la costruzione di indici basati su dati patrimoniali ed economici (Fig. 9).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Reddito operativo globale}}{\text{Capitale investito}} \quad \text{ROE} = \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Mezzi propri}}$$

Figura 9: Gli indici per l'analisi della redditività dell'IS.

L'indice tipicamente deputato alla determinazione della redditività operativa del capitale investito è il *Return On Investment* (ROI), dato dal rapporto tra il reddito operativo globale (rinvenibile nel conto economico riclassificato a ricavi e costi del venduto) ed il capitale investito (rappresentato dal totale dell'attivo dello stato patrimoniale di entrambi i modelli proposti).

Tale indice può essere impiegato anche per una IS, sebbene assuma un significato diverso rispetto al contesto *for profit*, a causa della difficoltà per una IS di massimizzare i propri ricavi. Infatti, l'andamento del ROI è direttamente proporzionale al valore del reddito operativo globale, costituito dalla differenza tra la somma del valore della produzione della gestione caratteristica e dei proventi della gestione accessoria ed i costi e gli oneri della gestione caratteristica ed accessoria. Conseguentemente, da un incremento dei ricavi caratteristici/proventi accessori ovvero una riduzione di costi caratteristici/oneri accessori deriverà un conseguente incremento del ROI. Una impresa *for profit* cercherà di perseguire entrambi gli obiettivi, adottando una efficiente gestione delle risorse atta a minimizzare i costi, in aggiunta ad un incremento delle quantità di beni/servizi venduti e del loro prezzo di vendita, al fine di massimizzare i ricavi. Una IS, invece, considerata la finalità sociale, non potrà adottare le medesime politiche di incremento dei ricavi, in considerazione del fatto che:

- un incremento del numero dei beni venduti ovvero dei servizi offerti o del numero di utenti può configurarsi soltanto se avente finalità extraeconomiche, quindi soltanto per garantire il benessere di un maggior numero di utenti affetti dal bisogno sociale che l'impresa intende soddisfare;

- un incremento dei prezzi comporterebbe una limitazione dell'accessibilità al bene/servizio offerto da parte della comunità di riferimento, per cui in diretto contrasto con le finalità sociali proprie dell'impresa.

L'unica leva su cui una IS può agire al fine di incrementare il valore del reddito operativo globale (e conseguentemente del ROI), pare dunque essere la minimizzazione dei costi e degli oneri accessori, attraverso un'efficiente gestione delle risorse, anche attraverso l'incremento del reperimento di risorse gratuite (come ad esempio il lavoro volontario). Questa condizione di disparità rispetto alle imprese *for profit* rende il ROI delle IISS incomparabile con quello delle imprese tradizionali operanti nel medesimo settore, ammettendone, al massimo, un confronto con quello di organizzazioni non profit similari. Oltre a misurare la redditività operativa del capitale investito, il ROI può essere utilmente impiegato come strumento per la verifica dell'adeguatezza del costo sostenuto per gli oneri finanziari sul debito oneroso contratto dall'impresa. Infatti, considerato che il ROI non dipende direttamente dalle politiche di finanziamento, in quanto il reddito operativo globale non include gli oneri finanziari, esso può essere confrontato con il costo medio dell'indebitamento (dato dal rapporto tra oneri finanziari e mezzi di terzi onerosi), per verificarne la superiorità. In caso contrario infatti il costo del capitale di debito risulterebbe eccessivamente oneroso e determinerebbe un risultato gestionale negativo.

Il secondo indicatore rilevante nell'analisi dell'equilibrio economico è il *Return On Equity* (ROE), rappresentante la redditività del capitale proprio e dato dal rapporto tra il reddito netto (dato dal risultato gestionale, rinvenibile dunque in ogni modello di conto economico) ed i mezzi propri (pari al patrimonio netto, dato dalla somma tra capitale sociale, riserve e risultato di esercizio, evidenziato anche questo in ciascun modello di stato patrimoniale proposto). Anche in questo caso, come per il ROI, la comparabilità tra il ROE di IISS e quello delle imprese *for profit* non è ammissibile, in quanto le seconde saranno interessate a raggiungere livelli di redditività che includano una remunerazione del capitale che includa livelli di sovrareddito destinati all'immediata (o al massimo futura) distribuzione agli investitori. Tale redditività non sarà invece attesa nelle IISS, nelle quali l'obiettivo sarà il raggiungimento di un equilibrio economico oggettivo e non soggettivo, data l'assenza della possibilità (o al massimo la limitata possibilità) di distribuzione degli utili e la contestuale presenza di finalità sociali. Tuttavia, la comparazione con il ROE di imprese simili (IISS o altre organizzazioni non profit operanti nel medesimo settore) può rappresentare un punto di riferimento per l'IS.



Ciò considerato, mentre una impresa *for profit*, orientata dalla massimizzazione del profitto, ricercherà la massimizzazione del ROI e del ROE, in una IS la loro massimizzazione dovrà essere vincolata al perseguimento degli obiettivi sociali prefissati. Ciò al fine di evitare che la massimizzazione dei due indicatori sia causa di una riduzione della *performance* sociale e dalla conseguente compromissione del perseguimento delle finalità sociali dell'impresa (Fig. 10).

		Equilibrio economico	Perseguimento finalità sociale	Confronto con valori di altre imprese
Livello ROE e ROI	Minimo	Sì	Sì	ROE e ROI < rispetto ad imprese sociali simili
	Intermedio	Sì	Sì	ROE e ROI allineato rispetto ad imprese sociali simili
	Massimo	Sì	Sì	ROE e ROI allineato rispetto ad imprese for profit simili (oltre questo limite: rischio compromissione finalità sociale a vantaggio di quella economica)

Figura 10: Analisi dei limiti dei valori di ROE e ROI in una IS (Fonte: nostro adattamento da Grumo, 2007).

Conseguentemente, la ricerca dell'equilibrio economico dovrà trovare un necessario contemperamento con gli obiettivi derivanti dalla finalità sociale (Fig. 11).

		Risultati reddituali	
		Alti	Bassi
Risultati sociali	Alti	Equilibrio economico e contestuale perseguimento della finalità sociale (situazione ottimale)	Disequilibrio economico che mina alle possibilità di sviluppo futuro dell'attività sociale (evitare)
	Bassi	Equilibrio economico ottenuto a scapito della finalità sociale (evitare)	Disequilibrio economico e scarso perseguimento finalità sociale (situazione peggiore)

Figura 11: Rapporto tra equilibrio economico e perseguimento finalità sociali (Fonte: nostro adattamento da Coda, 1984).

In merito alla solidità patrimoniale, che come è stato illustrato rappresenta la capacità dell'impresa di far fronte in modo integrale e definitivo ai propri debiti, è preliminarmente

possibile asserire che essa si sviluppa lungo due direttrici: la correlazione tra le fonti di finanziamento ed i loro impieghi (investimenti) ed il livello di indebitamento, cioè la dipendenza dell'impresa da terzi finanziatori per la copertura del fabbisogno finanziario (Giunta, 2002).

L'IS sarà considerata solida se la sua struttura patrimoniale le permetterà di essere solvibile nel medio-lungo termine, attraverso la presenza di un attivo liquidabile che consenta di far fronte a tutti gli impegni finanziari assunti. La solidità è tipicamente misurata attraverso il quoziente di indebitamento, dal tasso di copertura delle attività immobilizzate e dal tasso di autofinanziamento annuo (Fig. 12).

$$\begin{aligned} \text{Quoziente di indebitamento} &= \frac{\text{Passività di terzi}}{\text{Capitale proprio}} & \text{Tasso di copertura delle attività immobilizzate} &= \frac{\text{Capitale proprio} + \text{Passività consolidate}}{\text{Immobilizzazioni nette}} \\ \text{Tasso di autofinanziamento annuo} &= \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Capitale proprio}} \end{aligned}$$

*Figura 12: Gli indici per la verifica della solidità patrimoniale.*

Il quoziente di indebitamento rappresenta il grado di autonomia dell'impresa rispetto a terze economie, ed è rappresentato dal rapporto tra il totale dei mezzi di terzi (debiti) ed i mezzi propri (patrimonio netto); entrambi i dati sono reperibili nei modelli di stato patrimoniale proposti. Al fine di garantire l'impresa contro il rischio di insolvenza è necessario che questo indice non superi il valore due, in quanto il totale dei debiti non dovrebbe mai superare il doppio del capitale proprio.

Il tasso di copertura delle attività immobilizzate esprime in che misura il fabbisogno finanziario durevole, rappresentato dall'attivo immobilizzato, è stato finanziato con fonti di finanziamento parimenti durevoli, quali il capitale proprio e le passività consolidate. Esso è dunque dato dal rapporto tra la somma di capitale proprio e passività consolidate al numeratore e le immobilizzazioni nette al denominatore; tali dati sono direttamente rinvenibili nello stato patrimoniale proposto per l'IS cooperativa, mentre il loro reperimento nel modello ex D.Lgs. 155/2006 presuppone una riclassificazione secondo il criterio finanziario. È auspicabile che le fonti di finanziamento durevoli siano almeno pari al fabbisogno finanziario durevole, perciò il valore di questo indice dovrà essere uguale o superiore ad uno. Infatti, parte dell'attivo corrente può avere un basso tasso di rotazione,

generando un fabbisogno finanziario durevole, come il caso delle scorte di magazzino ovvero i crediti vantati per servizi erogati in convenzione alla pubblica amministrazione.

Infine, il tasso di autofinanziamento annuo permette di misurare l'intensità con cui il reddito generato concorre ad incrementare il capitale proprio. Considerato che l'IS non può (o può soltanto limitatamente) distribuire utili, la capacità di autofinanziamento in questa tipologia di impresa assume una vitale importanza ed il relativo monitoraggio può essere effettuato attraverso l'indice in discussione. Quest'ultimo è dato dal rapporto tra il reddito netto ed i mezzi propri; tali valori sono direttamente rinvenibili in ciascun modello di conto economico e stato patrimoniale proposto. Considerando il divieto (ovvero la limitata ammissione) di distribuzione degli utili, questo indice in una IS eguaglierà il ROE.

L'equilibrio finanziario, come è stato illustrato, è determinato dalla solvibilità a breve termine dell'impresa e può essere indagato sia con riferimento al suo aspetto statico, tipicamente verificato attraverso vari indici, tra cui il quoziente di liquidità generale, l'indice di liquidità secca, l'indice di liquidità immediata e gli indici di durata (Fig. 13), sia al suo aspetto dinamico, tipicamente analizzato grazie al rendiconto finanziario. In particolare, l'aspetto statico è inerente la verifica della prevalenza delle entrate sulle uscite in un dato momento, mentre l'aspetto dinamico attiene l'analisi della capacità dell'impresa di far fronte momento per momento ai propri impegni di pagamento con i mezzi monetari a disposizione (Giunta, 2002).

$$\begin{aligned} \text{Quoziente di liquidità generale} &= \frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passivo corrente}} \\ \text{Indice di liquidità secca} &= \frac{\text{Attivo corrente} - \text{Disponibilità tecniche}}{\text{Passivo corrente}} & \text{Indice di liquidità immediata} &= \frac{\text{Liquidità immediata}}{\text{Passivo corrente}} \\ \text{Indice di durata media dei crediti v/clienti} &= \frac{\text{Crediti v/clienti}}{\text{Ricavi dalle vendite : 360}} & \text{Indice di durata media dei debiti v/fornitori} &= \frac{\text{Debiti v/fornitori}}{\text{Acquisti : 360}} \\ \text{Indice di durata media del magazzino} &= \frac{\text{Rimanenze di magazzino}}{\text{Ricavi dalle vendite : 360}} \end{aligned}$$

*Figura 13: Gli indici per l'analisi dell'equilibrio finanziario.*

Il quoziente di liquidità generale fornisce una generale indicazione in merito alla capacità dell'impresa di far fronte agli impegni finanziari di breve attraverso attivo

patrimoniale liquidabile nel breve termine. In via generale, esso è dato dal rapporto tra attivo corrente e passivo corrente, tuttavia può essere espresso anche in forma di margine (prenderà in questo caso il nome di capitale circolante netto) dato dalla differenza algebrica tra attivo corrente e passivo corrente. Anche in questo caso, il prospetto di stato patrimoniale proposto per l'IS cooperativa permette l'immediato reperimento dei dati (totale attività circolanti e totale passività a breve), mentre quello proposto per l'IS ex D.Lgs. 155/2006 presuppone una riclassificazione sulla base del criterio di liquidità crescente. Per poter beneficiare di certa tranquillità sul piano monetario, l'indice in discussione dovrebbe assumere un valore maggiore a due, in modo tale far prevalere in modo deciso i potenziali volumi di incassi rispetto a quelli dei pagamenti.

Il quoziente di liquidità generale offre una prima indicazione di massima circa la solvibilità di breve periodo dell'impresa, tuttavia esso può essere approfondito, al fine di ottenere un'idea più precisa dello stato di liquidità dell'impresa. In particolare, attraverso l'indice di liquidità secca è possibile ottenere il rapporto tra fonti e impieghi di breve periodo, non considerando le disponibilità tecniche, quali ad esempio le rimanenze di merci. L'indice sarà dato dunque dal rapporto tra le attività correnti (al netto delle disponibilità tecniche) e le passività correnti. Inoltre, è possibile utilizzare l'indice di liquidità immediata per verificare la misura in cui è possibile, in un dato momento, far fronte agli impegni finanziari di breve con le risorse monetarie immediatamente disponibili. Esso è infatti dato dal rapporto tra le liquidità immediate e le passività correnti.

Gli indici di durata possono aiutare, nell'ambito dell'analisi di liquidità, a capire in quale misura le poste soggette a rinnovo per rotazione (quali crediti, debiti e rimanenze di magazzino) si rinnovano. Tale aspetto assume particolare rilevanza in quanto ad ogni rinnovo di tali voci viene generata ovvero assorbita liquidità, perciò la comprensione della frequenza dei rinnovi delle principali poste soggette a rotazione rappresenta un elemento fondamentale nella gestione della liquidità aziendale. I principali indici di durata sono rappresentati dall'indice di durata media dei crediti verso i clienti, dato dal rapporto tra i crediti verso clienti ed i ricavi diviso 360, dall'indice di durata media dei debiti verso i fornitori, dato dal rapporto tra i debiti verso fornitori e gli acquisti diviso 360, e dall'indice di durata media del magazzino, dato dal rapporto tra il magazzino e le vendite diviso 360.

Un buon sistema di controllo, oltre a considerare l'impresa nella sua complessità, deve potersi concentrare anche sugli obiettivi e sui risultati parziali riconducibili alle

single unità organizzative in cui l'impresa può articolarsi (attività, programmi, funzioni, e così via), in modo da poter adottare opportuni e tempestivi interventi correttivi, in vista del conseguimento degli obiettivi strategici.

Con specifico riferimento alla dimensione economico-finanziaria, si tratterà di attribuire obiettivi economici (in termini di ricavi e di costi) ai diversi centri di responsabilità ed attuare un costante monitoraggio dello scostamento tra di essi ed i ricavi/costi effettivamente conseguiti/sostenuti. Ciò al fine di poter adottare le opportune misure correttive, in termini di adeguamento delle attività o degli obiettivi di ricavo/costo prefissati, atte a rimuovere gli eventuali scostamenti rilevati.

L'attività descritta richiede l'attuazione di un processo atto a definire i centri di responsabilità dell'impresa, a cui attribuire specifici obiettivi di costo e di ricavo da formalizzare nel *budget*, e presso cui rilevare i costi ed i ricavi effettivamente sostenuti e conseguiti (mediante opportune tecniche di assegnazione dei costi indiretti). Tale processo dovrà inoltre permettere l'analisi degli scostamenti, le cui risultanze dovranno essere comunicate ai responsabili delle unità organizzative attraverso strumenti di *reporting*, affinché vengano adottati gli opportuni interventi correttivi (Fig. 14).



Figura 14: Processo di programmazione e controllo dei centri di responsabilità.

I centri di responsabilità possono essere individuati sia con riferimento a determinate attività, programmi, servizi, funzioni (direzione, amministrazione, logistica, produzione, ecc.). Indipendentemente dallo specifico oggetto di osservazione, è necessario che per ciascun centro di responsabilità sia individuato un responsabile, dotato di autonomia decisionale, a cui la direzione possa sia affidare il perseguimento degli obiettivi programmati per il centro, sia indirizzare le eventuali azioni correttive e/o la modifica degli obiettivi.

Nel contesto delle aziende non orientate al profitto, la sola considerazione delle funzioni può risultare insufficiente a dare una chiara rappresentazione della gestione dell'azienda, in quanto all'interno di ogni funzione o area gestionale si possono ritrovare una pluralità di proventi ed oneri riconducibili ad oggetti di riferimento molto diversi (Travaglini, 1999). Per questo motivo, nel contesto delle aziende non orientate al profitto è preferibile adottare una struttura organizzativa orientata:

- ai programmi, per quanto attiene le attività strettamente strumentali al perseguimento della *mission*<sup>47</sup>;
- alle aree funzionali, per quanto attiene le attività di supporto e trasversali a quelle principali.

In particolare, una IS dovrebbe determinare specifici programmi<sup>48</sup> di diretta derivazione dalla *mission* aziendale, ritenuti necessari per il perseguimento delle proprie finalità sociali, ed attivare un processo di monitoraggio degli stessi, attraverso la raccolta delle informazioni inerenti proventi ed oneri da ciascuna funzione, finalizzata a verificare per ciascun programma sia l'efficiente allocazione delle risorse, sia la capacità di generare efficacia sociale. L'organizzazione delle attività strumentali al perseguimento della *mission* in programmi risulta particolarmente idonea per le IISS anche perché in questo modo sarà possibile effettuare una programmazione degli obiettivi ed una verifica dei risultati conseguiti direttamente sul compendio di attività direttamente strumentali alla realizzazione della *mission*.

Tuttavia, la struttura organizzativa potrebbe essere alternativamente articolata per processi ed attività<sup>49</sup>, facendo corrispondere i centri di responsabilità con aggregati di operazioni che generano *output* specifici, indipendentemente dalle unità funzionali e dai

---

<sup>47</sup> Il riferimento è ai programmi di missione, cioè quelli che "si riferiscono agli obiettivi che un'azienda senza finalità di reddito persegue e si focalizzano sui clienti" (Anthony e Young, 2002).

<sup>48</sup> I singoli programmi rappresentano "un gruppo di attività che l'azienda svolge direttamente o al fine di perseguire un obiettivo aziendale" (Anthony e Young, 2002) e tale struttura diventa necessaria per quelle organizzazioni che realizzano le proprie attività attingendo alle risorse di varie unità organizzative distinte. È questo il caso ad esempio di una IS che avendo organizzato quattro unità operative per le attività di trasporto con autoambulanza, servizio medico, centralino telefonico e servizio infermieristico, al fine di realizzare la propria *mission* decida di condurre due programmi distinti, quali il servizio sanitario di emergenza ed urgenza in convenzione ed il servizio infermieristico domiciliare. La realizzazione del primo programma potrà attingere alle risorse delle unità operative trasporto con autoambulanza, servizio medico e centralino telefonico, mentre il secondo programma potrà attingere dalle risorse delle unità operative trasporto con autoambulanza, centralino telefonico e servizio infermieristico.

<sup>49</sup> Con il termine "processo" si intende un "insieme di attività che danno luogo ad *output* definiti, rivolti al perseguimento di precisi obiettivi" (Brusa, 2000), mentre con il termine "attività" si intende un aggregato di operazioni che generano risultati specifici, le quali possono essere comuni a più programmi. Adottare un modello per processi e attività significa determinare e controllare gli obiettivi rispetto a queste unità organizzative piuttosto che rispetto ai programmi.

programmi. Ad esempio, l'*output* "attività di servizio infermieristico domiciliare" potrebbe essere ricondotto sia ad un programma inerente l'assistenza infermieristica post-operatoria, sia ad un programma di raccolta sangue domiciliare per soggetti non autosufficienti.

In seguito all'individuazione dei centri di responsabilità, è necessario individuare i costi che dovranno essere sostenuti complessivamente dall'impresa, classificandoli per natura ed attribuire ciascuno di essi ai diversi centri di responsabilità, sulla base degli specifici obiettivi assegnati a ciascun responsabile del centro, passando dunque da una classificazione per natura ad una classificazione per destinazione. Il processo descritto permetterà che all'interno dei vari centri il relativo responsabile disponga di un insieme di costi obiettivo riferiti alle risorse utilizzate all'interno degli stessi.

Nel caso in cui uno specifico centro oltre ad assorbire risorse sia devoluto anche alla generazione di ricavi (centro di profitto), dovranno essere attribuiti al relativo responsabile gli specifici obiettivi sia in termini di costi sia in termini di ricavi.

Gli obiettivi attribuiti a ciascun centro di responsabilità possono essere formalizzati in *budget* operativi, articolati in modo tale da evidenziare sia gli obiettivi di costi e ricavi dell'intero esercizio successivo, sia quelli relativi a periodi infrannuali al termine dei quali prevedere verifiche periodiche del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Naturalmente, nelle IISS il processo descritto deve essere strettamente legato alla definizione degli obiettivi di efficacia sociale, in conseguenza della centralità delle finalità sociali e del ruolo strumentale della dimensione economico-finanziaria. Infatti, definire gli obiettivi di *output* significa determinare quali debbano essere i risultati delle attività esercitate, le caratteristiche del servizio offerto, in termini di indicatori di obiettivo, ed il volume delle attività da erogare, in termini di indicatori di processo. È soltanto sulla base di tali dati quali-quantitativi, preventivamente determinati, che in una IS sarà possibile definire i relativi obiettivi di costo e di ricavo dei diversi centri.

Inoltre, laddove l'impresa si dedichi con abitudine alla raccolta fondi, sarebbe opportuno istituire un centro di responsabilità destinato allo specifico programma "*fund-raising*", entro il quale determinare obiettivi in termini di proventi (fondi raccolti) ed oneri (risorse assorbite per l'organizzazione della raccolta fondi), tali da generare un risultato economico parziale positivo che permetta di garantire la copertura di eventuali perdite parziali realizzate in centri relativi a programmi direttamente connessi con la realizzazione delle finalità sociali (Tab. 2).

Componenti di reddito		Centri di responsabilità							
		Attività fisioterapiche	Attività infermieristiche	Fund raising	Amm.ne	Acquisti	Forma.ne	Pubbliche relazioni	Direzione
Ricavi e proventi	Da convenzioni con P.A.	80	0	0					
	Da privati	40	45	110					
	<i>Totale</i>	<i>120</i>	<i>45</i>	<i>110</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Costi ed oneri	Personale	85	15	15	x	x	x	x	x
	Materie di consumo	10	8	5	x	x	x	x	x
	Servizi	5	5	15	x	x	x	x	x
	Godimento beni di terzi	8	0	0	x	x	x	x	x
	Ammortamenti	25	10	0	x	x	x	x	x
	Oneri finanziari	0	0	0					x
	Irap	3	1	1	x	x	x	x	x
	Ires								x
<i>Totale</i>	<i>136</i>	<i>39</i>	<i>36</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	
Risultato economico parziale		<b>-16</b>	<b>6</b>	<b>74</b>	x	x	x	x	x

Tabella 2: Attribuzione di costi e ricavi ai centri di responsabilità con evidenza dei risultati economici parziali.

In una IS il processo di *budgeting* inizia quindi con la definizione, da parte dell'alta direzione in accordo con i responsabili dei diversi centri di responsabilità, degli obiettivi di risultato e di processo di ciascun programma e centro funzionale. Sulla base di tali obiettivi, vengono determinati i *sub*-obiettivi di costo e di (eventuale) ricavo, annuali ed infrannuali, da attribuire a ciascuna unità organizzativa; essi potranno essere sintetizzati in un conto economico preventivo, o *budget* economico, atto a misurare l'impatto economico di ciascun centro sull'impresa considerata nella sua complessità.

Il *budget* economico, rappresenta un documento importante del sistema dei *budget* dell'azienda, tuttavia, nella costruzione del *budget* generale è necessario tenere in considerazione del *budget* finanziario e di quello patrimoniale.

Con riferimento alla dimensione finanziaria, è doveroso premettere che le imprese sociali, operando nel mercato, presentano "problematiche di gestione finanziaria che si avvicinano molto a quelle delle imprese tradizionali" e che "sono collegate alle dinamiche



economiche ed alle capacità contrattuali sul lato della committenza e dei rapporti di fornitura, nonché alla possibilità di adire a programmi di finanziamento dedicati a finalità sociali. A ciò si aggiunge una certa sottocapitalizzazione [...] in quanto il divieto di distribuzione degli utili ostacola l'attrazione di capitali e quindi la creazione di una struttura finanziaria equilibrata" (Bagnoli, 2008a). Ciò premesso, anche per quanto riguarda la dimensione finanziaria è necessario predisporre documenti di programmazione e di valutazione a consuntivo delle dinamiche relative alle risorse monetarie.

In merito alla programmazione, la sua principale funzione nell'ambito in disamina è quella di garantire una equilibrata gestione delle risorse monetarie dell'impresa attraverso la determinazione di obiettivi di entrata ed uscita monetarie, con riferimento:

- all'intero periodo di *budget*, progettando quindi la complessiva capacità delle entrate (fonti) a disposizione dell'impresa nel corso dell'esercizio di coprire le uscite (impieghi) del medesimo periodo di osservazione;
- a periodi infrannuali (ad esempio mensili), progettando gli obiettivi che permetteranno all'impresa di far fronte nel corso di tutto il periodo di *budget* alle uscite monetarie attraverso le relative entrate, in modo da scongiurare situazioni di notevole esposizione debitoria ovvero di illiquidità;

Un utile strumento da impiegare per la programmazione delle entrate (fonti) ed uscite (impieghi) monetarie dell'intero esercizio è rappresentato dal *budget* fonti/impieghi (Tab. 3).

Area di riferimento	Politica gestionale	Fonti/Impieghi	Budget di riferimento
Area corrente	Gestione corrente	<b>Utile di esercizio</b> + costi non monetari - ricavi non monetari	<i>Budget economico</i>
	Gestione capitale circolante netto	<b>Cash flow potenziale</b> +/- dim./aum.crediti comm.li +/- dim./aum.scorte di magazzino +/- dim./aum.debiti comm.li	<i>Budget operativi</i>
Area investimenti	Gestione investimenti	<b>Cash flow operativo</b> - aum.immob.immateriali - aum.immob.materiali - aum.immob.finanziarie + dim.immob.(disinvest.) -dim.finanz.medio/lungo -dim.finanz.breve	<i>Budget degli investimenti</i>
Area finanziamenti	Gestione indebitamenti		<i>Budget finanziario</i>
	Decisioni di copertura finanziaria	<b>Fabbisogno finanziario netto</b> + aum.finanz.medio/lungo + aum.finanz.breve + aum.capitale sociale	
		<b>Variazione saldo di cassa</b>	

Tabella 3: Budget finanziario fonti e impieghi per una IS.

Partendo dai flussi finanziari generati dalla gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa, il *budget* illustrato determina l'eventuale fabbisogno finanziario al quale far fronte con il ricorso al capitale di terzi o con un aumento del capitale proprio. Il modello è ripartito in tre aree: corrente, degli investimenti e dei finanziamenti. L'area corrente partendo dall'utile di esercizio indicato nel conto economico preventivo ed apportandovi le opportune rettifiche relative alle poste economiche che non hanno manifestazione finanziaria (come ad esempio gli ammortamenti) determina un primo flusso finanziario (*cash flow*), ma soltanto potenziale. Infatti, non tutto il *cash flow* determinato si monetizzerà nel corso dell'esercizio, considerata la presenza di dilazioni di pagamento e delle eventuali scorte di magazzino. Si renderà dunque necessario apportare alcune rettifiche al *cash flow* potenziale attraverso variazioni incrementative, relative all'incasso presunto di crediti sorti nell'esercizio precedente, e variazioni diminutive, relative a crediti inerenti operazioni dell'esercizio in programmazione che verranno incassati nell'esercizio successivo. Analogo ragionamento dovrà essere esteso ai debiti ed alle eventuali scorte di magazzino. Il risultato così rettificato rappresenta il *cash flow* operativo che dovrà essere integrato con le uscite legate agli investimenti, quali ad esempio l'acquisizione di

attrezzature, ai rimborsi di finanziamenti e/o di capitale netto e con le entrate derivanti dall'alienazione di immobilizzazioni. Il margine così ottenuto determina il fabbisogno finanziario netto dell'impresa nell'intero periodo successivo, ed il suo valore può essere negativo o positivo. Nel primo caso l'impresa necessiterà di coprire il fabbisogno finanziario ricorrendo alternativamente al finanziamento esterno ovvero all'aumento di capitale; nel secondo caso invece l'impresa si troverà a disposizione un ammontare di liquidità rispetto al quale prendere opportune decisioni di investimento. Infine, la differenza fra il fabbisogno finanziario netto e le scelte di finanziamento, sommata al saldo di cassa iniziale, determina la situazione di liquidità dell'impresa programmata per la fine dell'esercizio.

Per quanto concerne la programmazione del mantenimento dell'equilibrio finanziario nel corso di tutto il periodo di *budget*, è necessario individuare quali saranno le entrate complessive dell'esercizio e suddividerle nei vari periodi infrannuali (ad esempio il mese), in modo che la liquidità dell'impresa risulti sempre equilibrata. Per tale finalità, i *budget* di tesoreria utilizzati per le imprese *for-profit* risultano adeguati e non richiedono particolari adattamenti per le IISS. Nel modello esemplificativo illustrato in questa sede (Tab. 4), viene prevista la suddivisione delle entrate e delle uscite in correnti e non correnti, sulla base della loro inerenza con la quotidiana attività dell'impresa.

Voci	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	...	Dic.
<b>A) Saldo iniziale</b>						
<b>B) Entrate correnti</b>						
da cred.comm.iniziali						
da proventi caratteristici						
da proventi atipici						
da rimborsi						
<b>Totale entrate correnti</b>						
<b>C) Uscite correnti</b>						
per deb.comm.iniziali						
per personale						
per acquisti materiali						
per spese commer.li						
per spese amm.ve						
per spese generali						
per oneri atipici						
per altri oneri/spese						
<b>Totale uscite correnti</b>						
<b>D) Saldo gestione corrente (B - C)</b>						
<b>E) Saldo di cassa correnti (A - D)</b>						
<b>F) Entrate non correnti</b>						
da proventi finanziari previsti						
da disinvestimenti						
da finanziamenti						
<b>Totale entrate non correnti</b>						
<b>G) Uscite non correnti</b>						
per oneri finanziari previsti						
per investimenti						
per rimborso finanziamenti						
per imposte						
<b>Totale uscite non correnti</b>						
<b>H) Saldo gestione non corrente (F - G)</b>						
<b>I) Avanzo/disavanzo di cassa (E - H)</b>						
<b>L) Oneri finanziari</b>						
<b>M) Proventi finanziari</b>						
<b>N) Saldo progressivo di cassa (I - L - M)</b>						

Tabella 4: Budget di tesoreria per una IS.

Infine, passando alla disamina del *budget* patrimoniale, è necessario premettere che tale documento, oltre a dipendere dalle risultanze del *budget* economico e di quello finanziario, è direttamente alimentato dal *budget* degli investimenti, attraverso il quale è

possibile rilevare la capacità dell'azienda di assorbire i costi legati agli investimenti pluriennali. Il *budget* in discussione si sostanzia in uno stato patrimoniale preventivo riferito alla data di chiusura del periodo di programmazione, costruito apportando allo stato patrimoniale iniziale le variazioni individuate nel *budget* finanziario relativo alle fonti ed agli impieghi. Diversamente rispetto agli altri *budget*, quello patrimoniale non rappresenta un programma in quanto in esso non vengono definiti degli obiettivi. Tuttavia la sua redazione assume particolare importanza in quanto garantisce la possibilità di effettuare un'analisi di bilancio, ricorrendo all'impiego di opportuni indici (ROE, ROI, indice di indebitamento, ecc.), grazie alla quale poter valutare preventivamente gli effetti che i programmi gestionali formalizzati negli altri *budget* avranno sulla solidità patrimoniale e reddituale dell'impresa. Con particolare riferimento all'IS, l'analisi per indici del *budget* patrimoniale permetterà di individuare in anticipo indesiderate derive gestionali, come ad esempio un allineamento del ROE e del ROI ai livelli di imprese *for-profit* operanti nel medesimo settore, che potrebbe significare una eccessiva attenzione alla *performance* economica a discapito del perseguimento delle finalità sociali. L'anticipata individuazione di tali indesiderati effetti permetterà al management di intervenire in sede di programmazione rideterminando gli obiettivi dei centri di responsabilità riconducibili ai programmi, in modo da bilanciare il rapporto tra efficacia gestionale ed efficacia sociale, ad esempio:

- riducendo i prezzi dei beni/servizi prodotti nell'ambito di un programma al fine di ampliare la loro accessibilità nella comunità di riferimento dell'IS;
- aumentando le risorse impiegate in un determinato programma, al fine di incrementare la qualità dei beni/servizi offerti.

Definiti e configurati gli obiettivi economico-finanziari tramite il sistema dei *budget*, il processo di programmazione e controllo richiede il monitoraggio del loro grado di raggiungimento, attraverso la rilevazione ed il confronto con i costi, i ricavi ed i flussi monetari effettivamente sostenuti e realizzati.

Con riferimento alla dimensione economica, il monitoraggio descritto dovrà avvenire confrontando gli obiettivi di costo e di ricavo con quelli effettivamente sostenuti e conseguiti, sia a livello parziale (centro di responsabilità), sia a livello generale (impresa nella sua unitarietà). In sostanza, è necessario operare, con periodicità annuale ed infrannuale, una valutazione del raggiungimento degli obiettivi, iniziando dal rilevamento dei costi e dei ricavi in ciascun centro di responsabilità. A tal fine è necessario che l'IS

adotti un sistema di contabilità analitica, mediante il quale rilevare ed attribuire i costi ed i ricavi a ciascun centro, attraverso:

- la comprensione della natura dei costi caratterizzanti i diversi centri e del loro conseguente comportamento (costi variabili in funzione del volume di attività svolto, discrezionali, ecc.);
- l'individuazione di appropriati criteri per l'attribuzione dei costi ai centri, sia con riferimento a quelli inerenti risorse direttamente consumate nel centro (costi diretti), sia a quelli riferiti a risorse consumate da più centri (costi indiretti) o dall'organizzazione nel suo complesso (costi generali).

Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, mentre non sarà riscontrata alcuna difficoltà nel rilevare ed attribuire i valori economici direttamente ed esclusivamente imputabili a ciascun centro, come ad esempio il costo del personale impiegato in un preciso programma piuttosto che i proventi in quest'ultimo generati, sarà più difficile attribuire al singolo centro i valori ad esso non direttamente imputabili, quali ad esempio l'ammortamento e le utenze relative a locali utilizzati promiscuamente nell'ambito di più programmi, ed i valori ad esso non imputabili, come ad esempio il costo del personale amministrativo. Independentemente dal criterio adottato per la ripartizione dei costi comuni (ovvero indiretti), esso dovrà garantire il più verosimilmente possibile la rilevazione dell'effettivo impiego di ciascun fattore produttivo nell'ambito dei singoli centri (Tab. 5).

Componenti di reddito		Centri di responsabilità						
		Attività fisioterapiche	Attività infermieristiche	Amm.ne	Acquisti	Forma.ne	Pubbliche relazioni	Direzione
Ricavi e proventi	Da convenzioni con P.A.	x	x					
	Da privati	x	x					
Costi ed oneri	Personale	x	x	x	x	x	x	x
	Materie di consumo	x	x	x	x	x	x	x
	Servizi	x	x	x	x	x	x	x
	Godimento beni di terzi	x	x	x	x	x	x	x
	Ammortamenti	x	x	x	x	x	x	x
	Oneri finanziari							x
	Irap	x	x	x	x	x	x	x
Ires							x	

*Tabella 5: Attribuzione dei costi/oneri e ricavi/proventi ai centri di responsabilità.*

Dopo aver assegnato i costi indiretti e comuni ai diversi centri di responsabilità, sarà possibile intraprendere l'analisi degli scostamenti tra gli obiettivi programmati ed i risultati conseguiti e comunicarne le risultanze ai responsabili dei centri attraverso la predisposizione di specifici documenti (processo di *reporting*).

Infatti, grazie all'attribuzione dei costi e dei ricavi a ciascuna unità organizzativa individuata, sarà possibile predisporre documenti con cui elaborare risultati parziali riferiti ad attività, servizio, prodotto ovvero programma, al fine di pervenire a valutazioni in merito sia all'economicità parziale dell'impresa, sia all'efficiente impiego dei fattori produttivi, anche attraverso l'analisi degli scostamenti tra i valori di costo e ricavo preventivati per ciascun centro ed i risultati effettivamente conseguiti.

Gli scostamenti tra obiettivi di costo/ricavo e risultati devono essere analizzati al fine di individuarne le cause e permettere al management sia di rivedere gli obiettivi ovvero aumentare/ridurre le attività svolte nel centro, sia di verificare la capacità dei responsabili di raggiungere gli obiettivi prefissati al fine di adottare le opportune politiche incentivanti nei loro confronti. Tuttavia, con riferimento a quest'ultimo aspetto, è opportuno ricordare che la limitata portata dei problemi di agenzia tra proprietà e manager nell'ambito delle IISS, di cui è stato più sopra trattato, richiede la necessità di individuare incentivi e premi di natura non soltanto monetaria.

L'analisi degli scostamenti dovrà avvenire attraverso l'impiego di opportuni documenti che permettano il monitoraggio degli obiettivi di *budget* a livello sia infrannuale, sia annuale, attraverso l'evidenza, per ciascuna voce di ricavo e di costo dell'obiettivo programmato, dei risultati conseguiti, dello scostamento periodico (oltre a quello cumulato da inizio esercizio, nel caso di analisi infrannuale) e del grado di realizzazione dell'obiettivo, misurato in termini percentuali dall'indice di realizzazione dell'obiettivo, dato dal rapporto tra il risultato ottenuto e l'obiettivo di ricavo o costo programmato.

In merito all'analisi infrannuale, è da considerare che alcune voci di costo non possono essere determinate in modo analitico con riferimento ad un periodo inferiore all'anno (mese, trimestre,...) in quanto di competenza annuale, come ad esempio gli ammortamenti, la cui determinazione è rinviata in sede di scritture di assestamento alla chiusura dell'esercizio. Tali valori in via generale non è corretto che siano considerati nella

verifica infrannuale, e sarebbe opportuno rinviarne la rilevazione e l'analisi dello scostamento alla chiusura dell'esercizio. Tuttavia, al fine di formarsi un'opinione approssimativa della loro incidenza sulla situazione economica parziale del centro anche in corso d'esercizio, la loro competenza infrannuale può essere determinata riproporzionando gli obiettivi prefissati nel *budget* annuale rispetto al periodo di riferimento dell'analisi infrannuale (nel caso di analisi mensile e con riferimento all'ammortamento, sarà quindi necessario dividere per dodici il valore obiettivo attribuito in sede di *budget* annuale a tale componente di costo). Ciò nonostante, lo scostamento per tali voci di costo sarà verificabile soltanto a fine esercizio.

Inoltre, è utile analizzare anche gli scostamenti del risultato economico del centro, per determinare, attraverso l'analisi delle varianze, quali voci specifiche di costo/ricavo hanno determinato lo scostamento e capirne la causa. Ad esempio, se lo scostamento fosse determinato da minori ricavi, sarà necessario approfondirne la motivazione, per capire se sia più opportuno intraprendere azioni volte al ripristino del livello di ricavi programmato (attraverso l'intervento sui prezzi praticati o sui volumi di vendita) ovvero alla limitazione dei costi o delle attività relative al centro (attraverso ad esempio il tentativo di ricontrattare i prezzi delle forniture di materiali di consumo, piuttosto che ricercare maggiore efficienza nel centro grazie alla riprogettazione dei processi operativi). Inoltre, la comprensione delle cause degli scostamenti potrà essere resa più completa grazie alla considerazione di una serie di misure prive di carattere quantitativo-monetario, ma che possono aver influito sui risultati economici, quali ad esempio il numero di convenzioni stipulate con enti pubblici rispetto a quelle programmate. Infatti, ad un minor numero di convenzioni attivate potrebbe ragionevolmente corrispondere un minor livello di ricavi conseguiti. In definitiva, considerato che gli scostamenti possono derivare da variazioni nei ricavi ovvero nei costi, si rende necessario approfondire l'analisi delle loro cause, verificando se gli scostamenti dei ricavi sono stati determinati da variazioni di prezzo o di volume, e se gli scostamenti dei costi sono stati determinati da variazioni di prezzo, di volume ovvero da un inefficiente impiego delle risorse.

I risultati dell'analisi degli scostamenti, rappresentati da indicatori relativi alle varianze ed apposite osservazioni inerenti la loro causa, dovranno essere comunicati ai responsabili dei centri, affinché questi possano apportare le necessarie misure correttive. Lo strumento comunicativo da impiegare è rappresentato dal *report* economico (Anthony e Young, 1992), un documento dalle finalità valutative in cui vengono descritti i risultati



economici delle singole unità organizzative, valutati i risultati conseguiti ed analizzati gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati (Tab. 6).

Centro di responsabilità "Attività infermieristiche"							
Responsabile:							
Periodo di riferimento: gennaio 20xx							
Voce di reddito		Obiettivo	Risultati	Scostamento	Scostamento progressivo	Indice di realizzazione obiettivo	
Ricavi e proventi	Da convenzioni con P.A.	15.000	14.000	-	1.000	-	93,3%
	Da privati	10.000	7.000	-	3.000	-	70,0%
	Totale	25.000	21.000	-	4.000	-	84,0%
Costi e oneri	Personale	10.000	10.000	-	-	-	100,0%
	Materie di consumo	2.000	1.500	-	500	-	75,0%
	Servizi	5.000	6.000	1.000	1.000	1.000	120,0%
	Godimento beni di terzi	1.500	1.500	-	-	-	100,0%
	Totale	18.500	19.000	500	500	500	102,7%
Risultato netto		6.500	2.000	-	4.500	-	30,8%
Costi e oneri da verificare	Ammortamenti attrezzature centro	12.000 : 12 = 1.000	Verificabile a fine anno	Verificabile a fine anno	Verificabile a fine anno	Verificabile a fine anno	Verificabile a fine anno
	Interessi passivi finanz.ti per attività centro	6.000 : 12 = 500	Verificabile a fine anno	Verificabile a fine anno	Verificabile a fine anno	Verificabile a fine anno	Verificabile a fine anno

Tabella 6: Prospetto per il monitoraggio infrannuale degli obiettivi di budget.

I responsabili dei centri, grazie al ricevimento del *report* potranno disporre di utili informazioni per adottare gli opportuni interventi correttivi, adoperandosi per rimuovere le cause dello scostamento.

Tuttavia, è possibile che alcune di queste ultime risiedano nell'incapacità dell'impresa di coprire i costi fissi, cioè i costi indipendenti dal volume di attività realizzato, derivanti da scelte effettuate all'inizio dell'esercizio, o in periodi precedenti, e che l'impresa non può modificare nel corso dell'esercizio. Tali costi possono essere gestiti esclusivamente incrementando i proventi derivanti dai diversi programmi ovvero riducendo i costi diretti dei medesimi programmi, in modo da incrementare il margine tra i due valori (margine di contribuzione) ed aumentare le risorse da destinare alla copertura dei costi di struttura. Tali interventi correttivi possono essere adottati esclusivamente previo un'attenta analisi dei margini di contribuzione generati da ciascun programma e della loro capacità di concorrere alla copertura dei costi di struttura. Lo strumento idoneo per siffatta analisi è rappresentato dal conto economico a margine di contribuzione (Tab.

7), un documento in cui sono determinati i risultati economici intermedi che contribuiscono alla copertura dei costi di struttura, attraverso la sintesi dei ricavi, dei costi diretti ed indiretti relativi a ciascun programma.

	Attività fisioterapiche	Attività infermieristiche	Totale
Ricavi	140.000	110.000	
Costi diretti	95.000	60.000	
Costi indiretti attribuiti	15.000	10.000	
<b>Risultato sezionale</b>	<b>30.000</b>	<b>40.000</b>	<b>70.000</b>
Ritorno sui ricavi	21,4%	36,4%	
<b>Costi generali di funzionamento</b>	-	-	<b>70.000</b>
<b>% di contribuzione a costi generali</b>	<b>42,9%</b>	<b>57,1%</b>	
Risultato netto			0

*Tabella 7: Conto economico a margine di contribuzione.*

L'impiego di tale strumento consente all'impresa da un lato la valutazione della capacità di ciascun programma di generare margini idonei a concorrere alla copertura dei costi di struttura, ottenendo dunque informazioni utili sulla capacità dell'impresa di raggiungere l'equilibrio economico generale, dall'altro l'adozione di interventi correttivi nel caso in cui i margini rilevati non siano sufficienti a coprire i costi fissi. In quest'ultima ipotesi, le alternative adottabili nel breve termine sono rappresentate da un utilizzo più razionale delle risorse, migliorando la gestione dei costi diretti ed indiretti nell'ambito dei programmi, ovvero dall'incremento dei proventi, entro limiti che permettano di non deteriorare il livello di "socialità" dell'attività svolta. Tuttavia, i rimedi nel breve termine non possono prescindere da una attenta analisi delle scelte di struttura che hanno dato luogo al sostenimento di eccessivi costi fissi, al fine di verificare l'opportunità di modificare tali scelte negli esercizi futuri.

In sintesi, l'adozione di un sistema di rilevazione di ricavi e costi per centri di responsabilità, l'utilizzo degli strumenti sinora illustrati, quali gli schemi di collegamento tra voci di reddito e centri di responsabilità, il prospetto di determinazione degli obiettivi di ricavo e di costo per i centri di responsabilità, quello di attribuzione dei costi e dei ricavi ai centri di responsabilità, il *report* per il monitoraggio degli obiettivi di *budget*, il conto

economico a margine di contribuzione, consentono all'IS di conseguire vari benefici, tra cui:

- il monitoraggio attivo dell'efficienza gestionale dell'impresa nel suo complesso e di ogni singolo centro di responsabilità. In particolare, sarà così possibile verificare l'efficienza gestionale di ciascun programma con il quale vengono perseguite le finalità sociali dell'impresa, ammettendo una più razionale gestione dei costi, particolarmente importante nelle IISS in considerazione della limitata possibilità di intervento sui ricavi, rispetto ad imprese *for-profit*, data dalla limitata possibilità di incrementare i prezzi ed i volumi di vendita. Ciò in conseguenza sia dalla necessità di garantire un elevato grado di accessibilità ai beni/servizi ad utilità sociale prodotti, attraverso il contenimento dei prezzi, sia dal necessario mantenimento di un elevato livello qualitativo della produzione, di fatto coincidente con una limitazione dei volumi di attività;
- la responsabilizzazione dei soggetti preposti alla gestione dei centri di responsabilità, attraverso l'attribuzione di obiettivi di ricavi e di costi da perseguire;
- incrementare il monitoraggio attivo del perseguimento delle condizioni di economicità, attraverso la valutazione della capacità di assorbimento dei costi fissi da parte di ciascun centro di profitto, effettuata grazie all'impiego del conto economico a margine di contribuzione.

Sino a qui sono state discusse le tecniche e gli strumenti per il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi economici, da cui dipende il conseguimento dell'equilibrio economico dell'impresa. Tuttavia, è fondamentale che l'impresa tenga sotto controllo anche il raggiungimento degli obiettivi finanziari programmati sia per i periodi infrannuali, monitorando il perseguimento degli obiettivi del *budget* di tesoreria, sia per l'intero anno, verificando il conseguimento degli obiettivi del *budget* finanziario fonti/impieghi.

Il *budget* di tesoreria illustrato in precedenza (Tab. 4) dovrà essere tenuto sotto controllo nel corso dell'anno, individuando per ciascuna voce i risultati effettivi e gli eventuali scostamenti tra le entrate ed uscite programmate ed i valori consuntivi, al fine sia di intervenire tempestivamente per gestire al meglio la situazione finanziaria, tenuto conto dei valori effettivi, sia per capire le cause degli scostamenti e dove la gestione monetaria

possa essere cambiata e migliorata. Il controllo potrà essere effettuato utilizzando un modello di rendiconto di tesoreria, basato sul medesimo modello proposto per il *budget* di tesoreria, ma affiancando alla colonna contenente i valori di *budget* due ulteriori colonne, una relativa ai valori consuntivi e l'altra agli scostamenti.

Le medesime riflessioni sono estensibili al *budget* finanziario fonti/impieghi, ed anche in questo caso il modello proposto (Tab. 3) potrà essere usato per le rilevazioni a consuntivo per costruire il rendiconto fonti/impieghi, in cui saranno confrontati i dati effettivi con quelli preventivi, evidenziandone gli scostamenti.

### **2.3. La dimensione sociale**

La creazione di profitto da distribuire al soggetto economico rappresenta il finalismo di una impresa tradizionale. Conseguentemente, il perseguimento di una siffatta finalità richiede per le imprese orientate al profitto la determinazione di obiettivi strategici prettamente attinenti alla dimensione economico-finanziaria. Con riferimento invece ad una IS, pur mantenendo una considerevole importanza il monitoraggio delle condizioni di economicità precedentemente analizzate in vista della durabilità e dello sviluppo dell'impresa, il controllo della dimensione sociale assume una valenza strategica e preminente, per il perseguimento della *mission* di tali imprese: la contestuale soddisfazione dei clienti, attraverso la produzione di beni/servizi di utilità sociale ad elevata qualità ed accessibilità, oltre che della pluralità di *stakeholder* dell'azienda. Dunque, in una IS l'adeguatezza dell'intervento sia rispetto al bisogno che lo ha generato, sia agli ideali che ispirano l'azione nel suo insieme diventa fondamentale (Bagnoli, 2008a; Borgonovi, 1995; Kanter Moss e Summers, 1987; Rossi, 1999).

In tale contesto, l'aspetto economico-finanziario assume un carattere sicuramente importante ma sicuramente strumentale rispetto al finalismo aziendale. Infatti, per le IISS "il profitto non può essere considerato l'indicatore sintetico della *performance* aziendale, viceversa il traguardo da raggiungere è espresso da un insieme di fini armonicamente congiunti che trovano adeguata manifestazione nell'efficacia soprattutto sociale, ma anche gestionale, senza escludere ovviamente la ricerca dell'efficienza e della produttività" (Sibilio Parri, 2003). Dunque, nelle aziende non orientate al profitto, la *performance* aziendale non si lega al reddito, ma all'efficacia della distribuzione della ricchezza o dei servizi sociali (Hinna, 2004).

Tutto ciò premesso, considerato che l'efficacia "viene normalmente definita come la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati e strumentali alla missione" (Bagnoli, 2008a), in una IS il sistema di controllo, con il suo tipico meccanismo di programmazione, misurazione dei risultati, *feedback* correttivo, nel mantenere la sua connotazione economica (intesa come monitoraggio di efficienza ed economicità) deve assumere una dimensione sociale, attraverso cui verificare che attraverso le attività esercitate siano stati raggiunti gli obiettivi strategici prestabiliti, correlati alla produzione di beni/servizi ad utilità sociale e, quindi, alla creazione di "valore sociale", propria degli enti non lucrativi produttivi.

Conseguentemente, il sistema di controllo strategico e direzionale di una IS deve permettere la pianificazione di obiettivi sociali di medio-lungo periodo, la conseguente programmazione di obiettivi di breve periodo coerenti con i primi ed infine il monitoraggio del grado di raggiungimento di entrambi. In particolare, gli obiettivi sociali di breve termine dovranno derivare direttamente dalla *mission* aziendale, attraverso un processo che preveda la preventiva determinazione degli obiettivi strategici di medio-lungo termine da parte della dirigenza aziendale e la successiva determinazione di coerenti obiettivi ed azioni di breve termine, fissati dalla dirigenza in collaborazione con i responsabili delle varie unità organizzative (programmi, attività, processi, ...). Inoltre, al fine di verificare il raggiungimento di entrambe le tipologie di obiettivi, sarà necessario istituire un sistema di monitoraggio finalizzato a verificare se le attività intraprese sono in linea con gli obiettivi di breve e se nel lungo termine condurranno anche alla realizzazione delle finalità strategiche.

In definitiva i modelli di controllo strategico e direzionale affermati e diffusi tra le imprese tradizionali possono essere ben adattati alle IISS, in quanto tipicamente prevedono meccanismi coerenti con quelli più sopra indicati (Fig. 15). Tuttavia, l'applicazione di tali modelli ad organizzazioni orientate verso finalità sociali comporta uno sbilanciamento degli obiettivi pianificati e programmati, da variabili economiche (atte a misurare la massimizzazione del profitto) verso variabili di altra natura (come ad esempio la soddisfazione dei bisogni sociali di una determinata comunità di utenti).

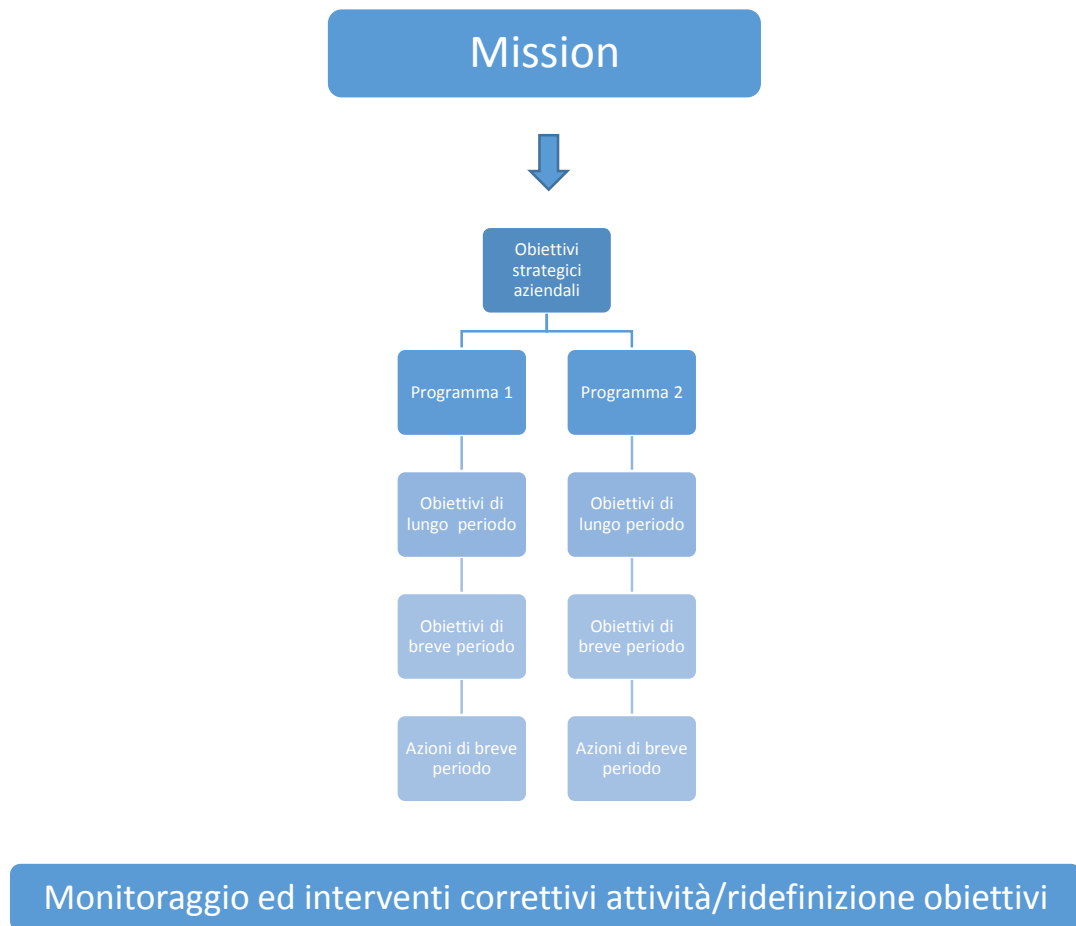


Figura 15: Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo degli obiettivi sociali.

L'applicazione del modello proposto prende le mosse dalla formalizzazione della *mission* aziendale, ovvero del fine ultimo che l'impresa intende raggiungere<sup>50</sup>, la quale deve essere tradotta in una serie di obiettivi strategici di lungo periodo, a cui dovranno tendere gli obiettivi di breve e conseguentemente tutte le attività intraprese dall'impresa. La determinazione degli obiettivi strategici nell'IS presenta alcune criticità. Infatti, attorno alla pianificazione strategica si concentrano le istanze di tutti i soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa, in quanto, a differenza delle imprese tradizionali, l'IS è un'organizzazione *multi-stakeholder*, fondata dunque sul coinvolgimento e sulla realizzazione delle esigenze dei propri portatori di interessi. La principale difficoltà a livello strategico che il management di una IS si trova ad affrontare è rappresentata dunque dalla definizione di una strategia rispettosa degli equilibri tra le diverse esigenze manifestate da ciascuna categoria di *stakeholder*. Considerato che la *mission* stessa dell'IS

<sup>50</sup> La *mission* "fornisce il punto di partenza, in quanto definisce il motivo per cui l'organizzazione esiste" (Kaplan e Norton, 2002).

risulta istituzionalmente declinata in favore dei propri *stakeholder*, tale difficoltà può essere superata esclusivamente attraverso il contemperamento delle diverse e contrastanti istanze. Altra tipica difficoltà caratterizzante la strategia delle IS è rappresentata dal dover garantire contestualmente un'offerta di beni/servizi a prezzi accessibili per i destinatari e la disponibilità di risorse necessarie per il mantenimento e lo sviluppo dell'organizzazione all'azienda.

Definiti gli obiettivi strategici, dovranno essere individuate le attività attraverso le quali realizzarli, ad esempio identificando specifici programmi<sup>51</sup>, entro i quali definire obiettivi strategici di medio-lungo termine da declinare in obiettivi di programma annuali ed infrannuali da realizzarsi attraverso opportune attività. Per ogni programma potrà essere identificato un soggetto responsabile del conseguimento degli obiettivi predeterminati, a cui attribuire la facoltà di decidere e coordinare le attività svolte nell'ambito del programma.

Infine, ricalcando il meccanismo illustrato per la programmazione ed il controllo della dimensione economica, sarà necessario monitorare il raggiungimento degli obiettivi sociali programmati alla luce dei risultati ottenuti, verificando in periodi infrannuali ed annuali:

- se gli obiettivi sono stati realizzati;
- se il raggiungimento di tali obiettivi rappresenta la giusta direzione verso il perseguimento delle finalità di lungo periodo;
- se obiettivi e finalità sono coerenti tra loro;
- se gli eventuali scostamenti individuati tra obiettivi e risultati sono tali da richiedere un intervento correttivo (in termini di azioni intraprese ovvero obiettivi posti) in corso di periodo di programmazione ovvero con riferimento al successivo periodo di programmazione.

A tal fine, è necessario predisporre ed utilizzare procedure e strumenti che permettano di rilevare i risultati raggiunti in modo da porli a confronto con gli obiettivi programmati. La rilevazione dei risultati potrà avvenire sia attraverso la raccolta di dati dal sistema informativo aziendale, sia grazie alla realizzazione di indagini specifiche volte ad acquisire le informazioni sulle attività svolte (come ad esempio interviste mirate sottoposte

---

<sup>51</sup> In continuità con il paragrafo precedente, il modello descritto si basa su una struttura organizzativa articolata in centri di responsabilità aventi ad oggetto programmi. Tuttavia, quello illustrato rappresenta un possibile modello organizzativo ed anche ai fini del controllo di efficacia sociale è possibile ricorrere ad una struttura articolata per attività o processi.

agli utenti). In ogni caso, i risultati rilevati dovranno essere elaborati in modo da ottenere dati che permettano di effettuare valutazioni oggettive in merito al grado di realizzazione degli obiettivi prestabiliti. In tal senso, gli indicatori di *performance* rappresentano i più importanti strumenti atti ad esprimere i risultati rilevati ed il loro scostamento rispetto agli obiettivi posti.

In generale, gli indicatori rappresentano parametri mediante i quali misurare, semplificare e comunicare all'interno dell'organizzazione determinati fenomeni aziendali, al fine di razionalizzare i processi decisionali, fornendo un supporto oggettivo nell'ambito del processo di controllo. Inoltre, nelle IISS gli indicatori assumeranno particolare rilevanza anche in riferimento alla comunicazione esterna, in quanto tutti i portatori di interesse dovranno poter disporre di tali informazioni, in ragione della natura *multi-stakeholder* dell'organizzazione.

In sintesi, gli indicatori permettono di ottenere una descrizione di un determinato risultato e dunque possono essere efficacemente utilizzati nell'analisi degli scostamenti obiettivi/risultati. Tuttavia è necessario individuare la tipologia degli indicatori da impiegare per la rilevazione dell'efficacia sociale raggiunta dall'organizzazione e le caratteristiche che questi dovranno possedere.

In merito alla tipologia, innanzitutto è possibile effettuare una distinzione sulla base della loro natura: quantitativa o qualitativa. I primi rappresentano "quantità fisico-tecniche o temporali espresse in valori assoluti o in termini percentuali" (Miolo Vitali, 2003), mentre quelli qualitativi esprimono determinati fenomeni in termini discorsivi rispetto ai quali "si possono graduare i giudizi in base ad attributi che vengono quantificati assegnando punteggi espressi in modo soggettivo" (Miolo Vitali, 2003). Un esempio di indicatore qualitativo potrebbe essere dato dalla modifica degli atteggiamenti sociali all'interno di una comunità di riferimento in seguito alla realizzazione di un programma di integrazione lavorativa di ex detenuti. Infatti, ipotizzando di aver definito quale obiettivo dell'indicatore la rimozione di pregiudizi nei confronti dei soggetti beneficiati dalle attività entro un determinato livello (espresso dalla percentuale di partecipanti alla comunità disposti ad assumere come lavoratore dipendente un ex detenuto), attraverso la rilevazione di specifici questionari da somministrare ai componenti della comunità prima e dopo la realizzazione del programma, sarà possibile ottenere i dati necessari per costruire l'indicatore in discussione.



Una ulteriore distinzione può essere effettuata con riferimento all'oggetto di misurazione. In questo senso si parlerà di indicatori descrittivi, di efficienza e di *performance* (Walker *et al.*, 2000) a seconda che si intenda misurare lo stato dell'arte di un determinato fenomeno, il costo sostenuto per il raggiungimento di determinati risultati oppure il livello qualitativo associato ad una data attività realizzata rispetto agli obiettivi posti.

Nell'ambito del presente contesto, intendendo discutere la misurazione della capacità dell'IS di raggiungere gli obiettivi sociali prefissati e strumentali alla *mission*, il riferimento sarà fatto ad indicatori di *performance* quali-quantitativi, in quanto se impiegati:

- in sede di pianificazione e programmazione degli obiettivi, ammettendo l'esplicitazione dei risultati, anche in termini di volumi e qualità attesi, contribuiscono a chiarire la rotta che l'impresa dovrà seguire;
- in sede di monitoraggio dei risultati, possono garantire all'alta direzione di analizzare i motivi, i programmi e le attività che hanno causato l'allontanamento della realizzazione di obiettivi di medio-lungo termine ed ai responsabili dei programmi di comprendere le cause degli scostamenti rilevati all'interno del proprio programma, ponendo entrambe le figure organizzative nella condizione di poter adottare le opportune azioni correttive.

Con particolare riferimento alle IISS, la misurazione delle *performance* sociali attraverso tali indicatori ammette inoltre:

- di verificare in quali attività sociali si sono trasformate le risorse finanziarie che sono state investite nell'impresa, utile sia ai fini del controllo interno, sia per finalità di comunicazione esterna, in termini di *accountability* verso i membri dell'organizzazione, gli enti pubblici che supportano le varie attività e verso i privati che hanno offerto contributi o donazioni all'IS;
- di verificare le modalità in cui le risorse sono state utilizzate nell'ambito dei diversi programmi;
- di comprendere come i programmi sono stati realizzati, con particolare riferimento alla verifica sia dell'ottenimento dei risultati programmati, sia dell'eventuale emersione di benefici o risultati negativi inattesi, sia degli eventuali effetti delle attività su altri soggetti della comunità, diversi dai beneficiari dei programmi.

Passando all'analisi delle caratteristiche che gli indicatori dovranno possedere al fine di permettere un'efficace misurazione dell'efficacia sociale, Paton (2001) ritiene che debbano essere:

- validi ed affidabili, esprimendo in modo il più possibile univoco il fenomeno che si intende rappresentare, limitando la possibilità di manipolazione del dato;
- selezionati, in modo da ridurre il numero per evitare di indurre il lettore in confusione ed evidenziare in modo efficace il risultato mirato;
- comprensivi, in quanto devono riferirsi ad obiettivi di breve e di lungo periodo, favorendo la verifica della loro coerenza;
- condivisi, significativi e credibili, in modo da rappresentare una reale utilità per i fruitori;
- pervasivi, così da favorire sia l'aggregazione dei risultati, sia il confronto interno ed esterno;
- stabili, per favorire i confronti nel tempo;
- chiarificatori, nel senso che dovranno essere capaci di permettere la comprensione delle cause di un eventuale scostamento;
- pratici, in modo da permettere di comprendere tempestivamente un fenomeno senza però rinunciare all'attendibilità del dato.

Inoltre, Walker *et al.* (2000) individua quattro ulteriori caratteristiche che un buon indicatore dovrebbe possedere, sintetizzate nell'acronimo AIMS:

- *Action focused*, cioè riferiti a precise azioni ed obiettivi e fornire una valutazione dei risultati realizzati con riferimento a determinate attività;
- *Important*, in quanto devono essere costruiti per monitorare fenomeni importanti per l'attività aziendale, richiamando l'attenzione su questioni critiche strettamente connesse con la *mission*;
- *Measurable*, perché la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie per alimentare l'indicatore deve essere fattibile;
- *Simple*, cioè semplici, ma non semplicistici, per ammettere l'interpretazione e la fruibilità degli indicatori da parte dei soggetti a cui sono rivolti.

Con riferimento alla caratteristica della misurabilità, già in sede di individuazione degli indicatori assume particolare importanza comprendere quale sarà la fonte dei dati da

cui attingere per alimentare ciascun indicatore. Infatti, i dati necessari possono essere già nella disponibilità dell'impresa, in quanto resi dal sistema informativo, ovvero dovranno essere reperiti all'esterno, attraverso sondaggi ed interviste specifiche. Nel primo caso, si tratterà di indicatori "*quick wins*", in quanto già disponibili, e "*do it yourself*", in quanto possono essere definiti dai responsabili interni all'impresa, senza dover ricorrere a raccolti di dati esterni (Walker *et al.*, 2000). Nel secondo caso invece per poter disporre dei dati sarà necessario effettuare apposite ricerche, attraverso la scelta di un adeguato campione da osservare, la predisposizione di un apposito questionario, la determinazione delle modalità per presentare il questionario, la cura dei rapporti con i destinatari, l'elaborazione dei dati e la loro sintesi negli indicatori.

Infine, è opportuno sottolineare che l'efficacia sociale di un programma o dell'impresa nel suo complesso non può essere misurata attraverso un unico indicatore di sintesi, ma sarà necessario determinare una molteplicità di parametri tra loro collegati ed organizzarli in un sistema (Gazzoni, 2004)<sup>52</sup>. Tuttavia, il sistema di indicatori deve essere selettivo, per cui le misure in esso contenute devono essere quelle realmente rilevanti per guidare le scelte e valutare le *performance* (Brusa, 2000). Inoltre, i singoli indicatori ed il sistema di indicatori nel suo complesso, dovranno essere il prodotto di un processo condotto attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder* dell'impresa e ricorrendo a *benchmarking*.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* si rende necessario per poter condividere gli oggetti di osservazione e determinare una scala di priorità tra i diversi indicatori, con riferimento a ciascuna categoria di *stakeholder*.

Inoltre, nella progettazione del sistema degli indicatori è necessario considerare alcuni principi il cui rispetto garantisce l'unitarietà del sistema pur in presenza di una pluralità di misure. Il riferimento è ai principi di coerenza, selettività e convenienza.

Il principio di coerenza attiene la scelta dell'oggetto principale di misurazione, che deve avvenire nell'ottica e nel rispetto delle strategie perseguite ed in considerazione della pluralità di *stakeholder* portatori di esigenze informative differenti. Si pensi ad esempio alle diverse possibilità per l'attività sanitaria: oggetti di misurazione possono essere il

---

<sup>52</sup> Si è recentemente espresso a favore di tale impostazione anche il GECES' SUBGROUP on "Social impact measurement", un gruppo di esperti nominati per supportare la Commissione Europea nello sviluppo di una metodologia per la misurazione dell'impatto sociale delle attività delle imprese sociali, strumentale all'applicazione del Single Market Act II (GECES' SUBGROUP, 2013).

paziente, a cui sono orientati i percorsi diagnostico terapeutici, le singole prestazioni, la cui selezione avrà un diretto effetto sulla comunità di riferimento in termini di offerta di servizi sanitari, ecc. In tale ottica, è consigliabile adottare, a livello di sistema informativo, "una base dati aperta e flessibile che consenta di elaborare misure diverse per destinatari differenti" (Gazzoni, 2004).

La selettività e la convenienza sono due principi strettamente collegati, in quanto la prima mira a limitare la dimensione del sistema informativo, per evitare la raccolta di una mole eccessiva di dati che rischierebbe di far perdere di vista le informazioni critiche per l'impresa, mentre la convenienza prevede che i benefici derivanti dalle informazioni siano superiori rispetto ai costi sostenuti per elaborarle. In questo senso, si pensi ad esempio alle rilevazioni effettuate per il sistema di qualità, utili per l'elaborazione degli indicatori di *performance* (Gazzoni, 2004).

L'adeguata valutazione dell'efficacia sociale può avvenire dunque sulla base di una pluralità di misurazioni, quindi diventa fondamentale circoscriverne finalità e modalità di controllo (Bagnoli, 2008a). In particolare, un sistema di indicatori che intenda valutare l'efficacia sociale di una IS dovrebbe essere costituito da una pluralità di indicatori afferenti a quattro diverse tipologie:

- indicatori di *input*, utilizzati per la misurazione delle risorse impiegate per la realizzazione dei diversi programmi;
- indicatori di *output*, impiegati per la misurazione dei risultati dei programmi e delle attività;
- indicatori di *outcome*, con cui vengono misurati i benefici effetti dei programmi sui loro destinatari diretti;
- indicatori di impatto, utilizzati per la più ampia misurazione degli effetti dei programmi e delle attività sulla comunità e sul territorio.

In merito agli indicatori di *input*, l'attenzione si pone sull'impiego dei fattori produttivi all'interno delle diverse attività. Il riferimento non è tanto alla dimensione quantitativa delle risorse impiegate (capitale, lavoro), la cui analisi attiene al concetto di efficienza, quanto alla dimensione qualitativa, intendendo per tale sia le politiche di approvvigionamento delle risorse da impiegare, sia il loro successivo impiego nell'ambito dei programmi e delle attività. Il criterio di fondo che dovrebbe indirizzare la selezione e l'impiego delle risorse è la sostenibilità. Infatti "vi sono molteplici possibilità di valutazione coerenti con l'ottica dell'efficacia sociale dell'azione. In particolare,

l'attenzione dovrebbe andare verso un uso sostenibile, supportando anche in fase di "produzione" le finalità di interesse collettivo perseguite. Esemplicando, può rilevare la scelta di fornitori locali per favorire lo sviluppo delle filiere corte; fornitori certificati sotto il profilo ambientale e, soprattutto, sotto il profilo etico (SA8000, etc.); strumenti contrattuali favorevoli alle risorse umane in termini di sicurezza e garanzie (lavoro dipendente piuttosto che precariato, ecc.)" (Bagnoli, 2008a). Dunque, la sostenibilità implica un uso efficiente ed adeguato delle risorse ed un contestuale impatto neutro sull'ambiente e sul benessere della comunità in generale.

Le misurazioni connesse all'indicatore in discussione riguardano le valutazioni inerenti le risorse impiegate nell'organizzazione, tanto a livello centrale (direzione, amministrazione, ecc.) quanto nell'ambito dei diversi programmi. In particolare, la misurazione attiene la preventiva programmazione e la successiva verifica dell'assegnazione delle risorse alle diverse unità organizzative, della natura delle risorse utilizzate e delle modalità in cui queste vengono impiegate.

Con riferimento all'assegnazione delle risorse, in sede di programmazione è necessario effettuare una ricognizione di tutte le risorse a disposizione dell'impresa, siano queste materiali, immateriali, finanziarie ovvero umane. Una volta individuate le risorse, sarà necessario allocarle in modo corretto e razionale all'interno dell'organizzazione, ripartendole cioè tra i vari programmi, processi, attività ed aree funzionali, in coerenza con gli obiettivi della specifica unità organizzativa. La corretta allocazione delle risorse dovrà essere successivamente monitorata verificando gli scostamenti tra le allocazioni effettive rispetto a quelle programmate, ad esempio utilizzando specifiche misure quali la percentuale delle singole risorse destinate ai diversi programmi, processi ovvero attività.

Per quanto concerne la natura delle risorse utilizzate, le valutazioni dovranno essere effettuate con riferimento sia alla loro qualità, sia alla loro provenienza. Conseguentemente sarà necessario definire preventivamente obiettivi in merito alla qualità ed alla fonte di approvvigionamento delle risorse, definendo le caratteristiche che dovranno avere da un lato le risorse destinate a ciascun programma (qualità)<sup>53</sup>, dall'altro i fornitori delle risorse

---

<sup>53</sup> Vi sono infatti attività il cui buon risultato è necessariamente influenzato dalla qualità delle risorse impiegate ed altre in cui invece la qualità delle risorse ha una minor influenza sul risultato, rendendo adeguate anche quelle di media qualità. Si pensi ad esempio ad attività quali l'assistenza medica domiciliare per malati terminali, in cui la competenza, l'esperienza e la multidisciplinarietà del medico assume una importanza determinante per la qualità della vita del paziente e dunque per il risultato ottenuto dall'impresa, e ad attività di organizzazione di escursioni quotidiane di turismo sociale, in cui la competenza e la bravura di guida ed accompagnatori sicuramente avrà un'incidenza sulla qualità del servizio erogato, ma non così determinante come nell'esempio precedente.

(fonte di approvvigionamento), riferendosi in quest'ultimo caso alla necessaria attribuzione di priorità a fornitori certificati ovvero ad altre IISS. La valutazione di questi due ultimi aspetti potrà essere effettuata attraverso l'uso di indicatori che associano una scala di valori alle diverse caratteristiche di un determinato fattore (qualità), ovvero attraverso l'uso di un indicatore che evidenzia la percentuale di acquisti effettuati da imprese certificate sotto il profilo ambientale e/o etico (SA8000, ecc.) rispetto al totale degli acquisti (provenienza).

In merito alla valutazione delle modalità in cui le risorse vengono impiegate, è necessario verificare la sostenibilità del loro utilizzo. Con particolare riferimento alle risorse umane sarà dunque necessario verificare l'adeguatezza delle modalità del loro impiego, anche in termini di relazioni sociali e remunerazione economica, attraverso l'utilizzo di indicatori quali il trattamento economico riconosciuto rispetto a quello previsto dagli accordi o dal contratto collettivo applicabile, il numero di ore di formazione erogate, le forme di coinvolgimento nell'attività<sup>54</sup>, eccetera. Inoltre, con riferimento alla dimensione ambientale, il sostenibile utilizzo delle risorse può essere misurato attraverso la verifica della presenza di politiche decisionali di approvvigionamento sensibili a tematiche quali il riciclo ed il risparmio energetico, condotta grazie all'utilizzo di indicatori quali ad esempio la percentuale di materie prime riciclate rispetto al totale delle materie prime utilizzate ovvero la percentuale di riduzione dei consumi energetici rispetto al periodo precedente, e così via.

Gli indicatori di *output* possono invece essere utilizzati per misurare i risultati delle attività realizzate nell'ambito dei programmi, in termini di prodotti fisici, e dovrebbero essere posti in relazione agli obiettivi programmati all'interno di specifici *report* da destinare ai responsabili dei programmi.

Grazie agli indicatori di *output* è possibile misurare l'efficacia dei programmi nel breve periodo, in quanto, se opportunamente progettati, possono permettere la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di breve termine determinati per ciascun programma. A tal fine, è necessario che gli indicatori siano costruiti secondo il tipico schema di confronto tra risultati ottenuti e risultati programmati, in questo caso rapportando gli *output* effettivi (espressione quantitativa dei prodotti/servizi effettivamente offerti) agli *output* desiderati (espressione quantitativa dei prodotti/servizi che l'IS aveva

---

<sup>54</sup> Peraltro, considerata la natura multi-*stakeholder* che caratterizza il processo decisionale delle IISS, questo aspetto dovrebbe essere monitorato sia in termini di efficacia sociale – riconoscimento di una socialità diffusa la quale si sostanzia nella volontà concreta di rappresentare tutti i partecipanti al processo produttivo – sia di legittimità istituzionale, dato l'obbligo giuridico di coinvolgimento di risorse umane e utenti (Bicciato *et al.*, 2000).

programmato di offrire). Siffatto indicatore misurerà quindi il grado di raggiungimento dei target programmati. Ad esempio, il numero dei servizi di assistenza infermieristica domiciliare ad anziani può rappresentare una variabile su cui costruire un indicatore di *output* atto a misurare l'efficacia di un programma di assistenza domiciliare per soggetti svantaggiati, dato dal rapporto tra il numero dei servizi effettivamente erogati in un periodo e quelli programmati.

L'analisi delle misure di *outcome* e di impatto richiedono una sintetica premessa. Nelle organizzazioni non orientate al profitto l'individuazione di misure di impatto dell'attività esercitata assume particolare importanza non soltanto al fine di attuare un efficace controllo strategico, ma anche allo scopo di soddisfare le esigenze di *accountability* verso tutti gli *stakeholder*, evidenziando dunque i benefici a questi ultimi apportati attraverso l'attività esercitata dall'organizzazione. In tale ottica, le misurazioni di *input* ed *output* non possono essere ritenute strumenti adeguati e l'impresa dovrà ricorrere a misure di *outcome* e di impatto (Moxham e Boaden, 2007). Prima di procedere con l'analisi di tali variabili, è opportuno premettere che la distinzione tra le due tipologie di misure non è pacificamente condivisa in dottrina, ed alcuni autori le considerano indifferentemente, sovrapponeandone il significato. In tal senso, secondo alcuni autori la misurazione dell'impatto viene definita come la valutazione dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi strategici dell'organizzazione, in termini di impatto o *outcome* realizzato nei confronti dei destinatari del prodotto/servizio (Osborne *et al.*, 1995). Tuttavia, secondo altri autori le due categorie si riferiscono a concetti distinti e riconducono gli *outcome* ai risultati ottenuti dall'organizzazione in relazione agli specifici destinatari del prodotto/servizio offerto, e l'impatto ai più generali risultati ottenuti rispetto alla comunità ed al territorio nel quale l'organizzazione opera (Glynn e Murphy, 1996). Aderendo a tale corrente di pensiero, Wainwright (2003) definisce:

- gli *outcome* come i benefici ovvero i cambiamenti per i destinatari del servizio, generalmente pianificati e, quindi, chiaramente esplicitati tra gli obiettivi strategici di un'organizzazione;
- l'impatto come l'insieme dei cambiamenti, nel lungo e nel breve periodo, derivanti dall'attività di un'organizzazione sulla comunità di riferimento, dato sia dai cambiamenti pianificati, quindi esplicitati tra gli obiettivi strategici, sia da quelli positivi e negativi precedentemente non formalizzati.

Il presente lavoro si basa sul secondo approccio, pur tuttavia ritenendo che le misurazioni di impatto debbano essere riferite esclusivamente ai cambiamenti relativi al lungo periodo, in quanto soltanto in tale prospettiva temporale gli effetti dell'attività di una IS potranno avere conseguenze sulla più ampia collettività.

Gli indicatori di *outcome* assumono natura prevalentemente qualitativa e sono finalizzati a misurare gli effetti positivi delle attività intraprese sui destinatari, con riferimento sia all'aspetto interno (il raggiungimento degli obiettivi prefissati a livello strategico), sia a quello esterno (la soddisfazione del cliente o utente). Ad esempio, in una IS la cui *mission* sia data dal reinserimento sociale di ex detenuti, si tratterà di verificare il successo dei diversi programmi con cui l'impresa avrà pianificato di esercitare la propria attività. Essendo finalizzate alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi definiti a partire dalla *mission* dell'impresa, le misurazioni relative all'*outcome* assumono dunque una valenza di livello strategico. Conseguentemente, gli indicatori in discussione dovranno essere inclusi in specifici *report* da indirizzare sia agli *stakeholder*, sia all'alta dirigenza, affinché possa essere apprezzata la "reale utilità dell'operato e, soprattutto, il grado di realizzazione degli obiettivi delineati in sede di traduzione operativa della missione, anche indipendentemente da quanto concretamente realizzato in termini di prodotti/servizi - *output*" (Bagnoli, 2008a). In sintesi, sebbene la misurazione degli aspetti in discussione risulti complessa e la loro rilevazione debba interessare il medio-lungo periodo, gli indicatori di *outcome* assumeranno determinante importanza nel supporto del processo di controllo strategico.

Per aiutare a comprendere la natura della misurazione dell'*outcome*, può essere fatto riferimento agli studi condotti da una organizzazione inglese (Charities Evaluation Service – nel prosieguo CES). Il CES, basandosi sulla considerazione che le imprese non profit esistono al fine di favorire un particolare gruppo di persone (i destinatari del prodotto/servizio) attraverso la realizzazione di cambiamenti atti a migliorare il loro stile di vita, ritiene che valutare l'*outcome* significhi misurare tali cambiamenti nel tempo, al fine di comprendere se e come lo stile di vita dei beneficiari dei programmi si sia modificato. In proposito, il monitoraggio dell'*outcome* non dovrebbe limitarsi alla raccolta di dati statistici ovvero all'ottenimento di riscontri sulla soddisfazione dei clienti e sulla qualità del servizio, bensì dovrebbe attenersi alla precisa valutazione dei concreti effetti dell'attività sui beneficiari, da condurre attraverso il confronto nel tempo delle informazioni da questi direttamente ricevute.



Le misurazioni di *outcome* possono interessare sia gli obiettivi di lungo periodo determinati a livello strategico (come ad esempio l'incremento dei benefici per i destinatari dei servizi e per le loro famiglie, determinato nell'ambito di una IS con una *mission* identificata nel garantire la crescita ed il benessere della comunità di riferimento valorizzandone i membri più svantaggiati), sia gli obiettivi di lungo periodo definiti all'interno dei singoli programmi (come ad esempio la crescita professionale ottenuta grazie ad un corso di formazione pluriennale per disabili, determinato nell'ambito di un programma di inserimento lavorativo di persone svantaggiate). Le prime sono affidate ad indicatori di primo livello, mentre le seconde ad indicatori di secondo livello (Fig. 16).

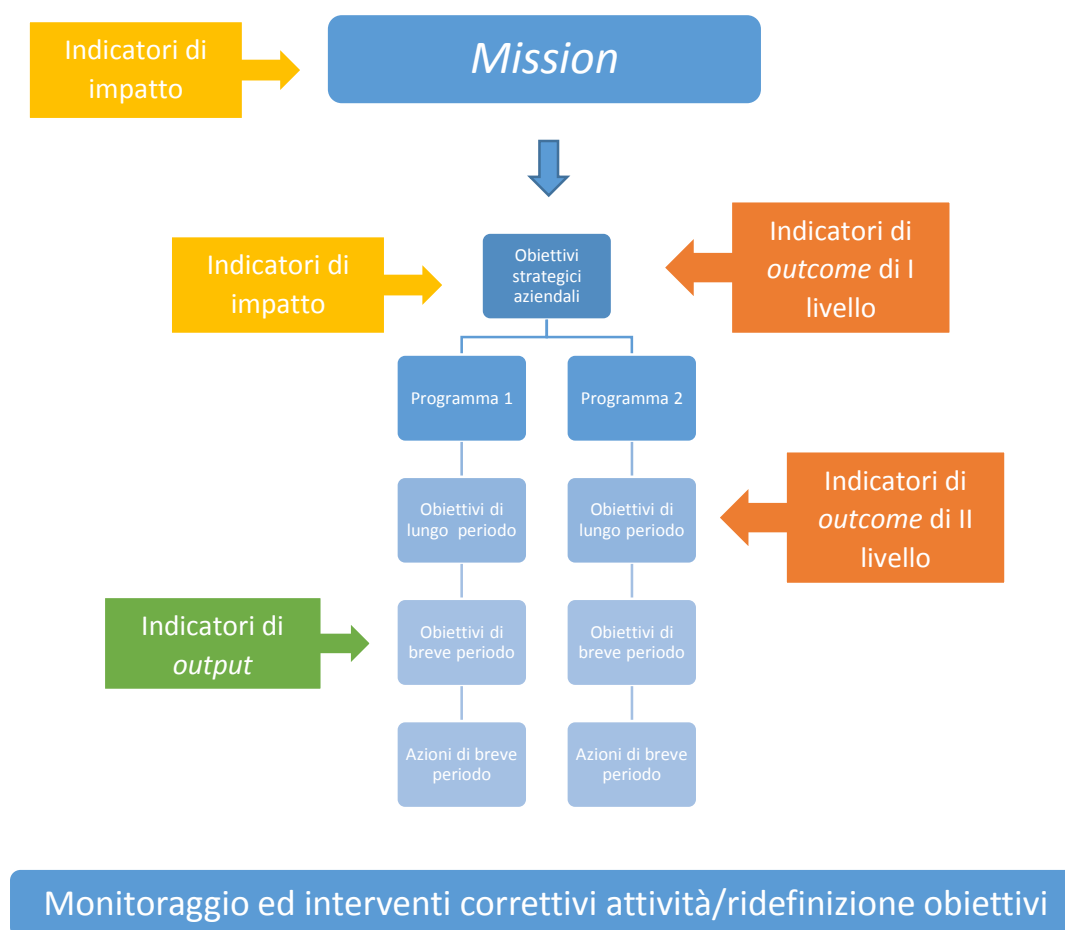


Figura 16: Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo degli obiettivi sociali.

Con riferimento agli esempi di cui sopra, il raggiungimento degli obiettivi strategici generali può essere dunque verificato grazie ad indicatori di primo livello, finalizzati ad esempio a misurare la crescita delle richieste di assistenza delle famiglie di una data area

geografica o per un determinato servizio, la soddisfazione delle famiglie rilevata attraverso specifici questionari, e così via. A tal proposito, un indicatore per misurare la crescita delle richieste potrebbe essere dato dal rapporto tra il numero di famiglie che hanno richiesto assistenza nel quinto anno di attivazione del programma ed il numero di famiglie che avevano richiesto assistenza nel primo anno di attivazione del medesimo programma. L'indicatore considerato rappresenta la variazione di un particolare stato di partenza, ma può essere applicato anche in un periodo successivo all'inizio del programma.

Ancora con riferimento agli esempi di cui sopra, il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo determinati nell'ambito di un programma può essere verificato tramite indicatori di secondo livello, i quali hanno la finalità di esplicitare i benefici apportati agli utenti dal prodotto o servizio offerto e di valutarne l'efficacia. Tornando dunque all'esempio considerato, l'obiettivo strategico veniva raggiunto attivando un nuovo programma finalizzato alla formazione dei ragazzi disabili per il loro inserimento nel mondo del lavoro, che preveda attività da realizzare nell'arco di un percorso pluriennale di formazione. La misurazione dell'efficacia nel lungo periodo di tale programma può essere effettuata attraverso indicatori di *outcome* di secondo livello, quali ad esempio:

- il rapporto tra il numero dei ragazzi occupati ed il numero di ragazzi che hanno completato il percorso formativo;
- la media dei voti nel test sostenuto alla fine del corso rispetto alla media dei voti nel test di fine corso ritenuta buona.

Seppur di non facile rilevazione, gli indicatori di *outcome* (di primo e di secondo livello) assumono un ruolo fondamentale nell'IS in quanto attraverso il loro impiego è possibile verificare se i programmi attivati hanno contribuito al miglioramento della qualità della vita dei loro destinatari, al fine di valutare la capacità dei programmi e dell'impresa nel suo complesso di perseguire le finalità strategiche.

Infine, con riferimento agli indicatori di impatto, questi hanno ad oggetto la misurazione degli effetti dei programmi e delle attività svolte sull'ambiente sociale di riferimento dell'impresa, inteso come l'insieme degli effetti secondari e delle ricadute sull'intera comunità e territorio di riferimento, indipendentemente da quelli generati sui destinatari diretti delle attività aziendali. Il controllo di efficacia in questo ambito "si concentra sul contributo dell'impresa sociale alla creazione di capitale sociale e al benessere collettivo, individuando parametri di riferimento indicativi rispetto ai quali misurare gli effetti a medio-lungo termine dei risultati raggiunti" (Bagnoli, 2008a).

Dunque, anche in questo caso si tratta di indicatori di livello strategico. Tuttavia, la misurazione degli effetti secondari delle attività non risulta agevole e al fine di ricercare una certa oggettività, è stata sviluppata una certa attenzione verso possibili metodologie di traduzione di tali effetti in termini economico-finanziari. Infatti, "quando l'attività svolta si presta nel tempo a sostituire la necessità dell'intervento pubblico, può essere utile definire il risultato in termini di risparmio per la collettività. Si tratta di quantificare le spese "evitate" per effetto di quanto realizzato, arrivando a misurare l'efficacia sociale in termini quantitativo-monetari" (Bagnoli, 2008a).

Come anticipato, date le finalità degli indicatori, questi vengono tipicamente impiegati per la valutazione del raggiungimento di obiettivi strategici. In realtà, al pari degli indicatori di *outcome* di secondo livello, questi possono essere impiegati anche nella valutazione degli effetti di lungo periodo che un programma ha generato su una comunità o su un territorio di riferimento. Tuttavia, è opportuno evidenziare che non risulta sempre facile discernere in modo oggettivo gli effetti derivanti dalla realizzazione di un preciso programma da quelli conseguenti all'implementazione di altri programmi od a variabili esterne. Conseguentemente, gli indicatori di impatto dovrebbero essere impiegati nell'ambito della misurazione degli effetti di lungo periodo prodotti da un programma su una comunità esclusivamente quali strumenti di supporto nell'ambito di un più ampio processo di valutazione, piuttosto che quali strumenti di misurazione dell'effetto specifico. Dunque, la funzione principale degli indicatori in discussione è sicuramente da ricondurre alla misurazione degli effetti che l'attività dell'impresa nel suo complesso ha sortito nei confronti di una comunità o di un territorio.

Ipotizzando che una IS finalizzata a garantire la crescita ed il benessere della comunità di riferimento valorizzandone i membri più svantaggiati si ponga quale obiettivo strategico l'incremento dei benefici per i destinatari del servizio e per le relative famiglie, potrebbero rappresentare validi indicatori di impatto ad esempio:

- la variazione della popolazione di una determinata area geografica interessata agli interventi dell'IS;
- l'incremento dell'occupazione nel territorio di riferimento dei soggetti a rischio di esclusione sociale.

Occorre tuttavia effettuare una precisazione necessaria per l'efficace progettazione di indicatori di impatto. Considerato che i fenomeni misurati dagli indicatori di impatto tendono a manifestare i propri effetti in un arco di tempo pluriennale, in sede di

pianificazione strategica è necessario identificare quello che dovrebbe essere l'effetto finale sulla comunità ed individuare una serie di "sub-effetti" ad esso logicamente interconnessi, tali da rappresentarne indicatori intermedi di realizzazione<sup>55</sup>. Ciò significa che per misurare l'impatto non è sufficiente osservare il risultato finale dei programmi sulla comunità, che potrebbe richiedere molto tempo prima di manifestarsi, bensì si rende necessario individuare una serie di effetti che messi in relazione e dispiegati nel tempo porteranno con molta probabilità alla realizzazione dell'effetto finale atteso. Ancora con riferimento all'esempio di cui sopra, alcuni esempi di valutazioni intermedie potrebbero essere rappresentate dal trend di occupazione di soggetti disabili nelle varie organizzazioni della realtà locale, il quale permetterà di apprezzare se e in che misura il programma formativo ha consentito alle persone assistite l'inserimento nel mondo del lavoro, ovvero dalla verifica del grado di soddisfazione economica e psicologica degli assistiti e delle loro famiglie, al fine di individuare il livello dei miglioramenti sociali attivati dal programma.

Come risulterà evidente, la misurazione dei cambiamenti apportati da un certo programma sul territorio o su una comunità, attraverso indicatori di *outcome* e di impatto, non è semplice e richiede impiego di notevoli risorse, considerato anche che le informazioni necessarie non sono direttamente reperibili all'interno dell'impresa, bensì dovranno di volta in volta essere raccolte attraverso interviste, questionari, ed altri strumenti simili da somministrare alla comunità di riferimento al fine di individuare i fenomeni di cambiamento auspicati. Tuttavia, senza tali informazioni risulta difficile comprendere l'effettivo successo di un programma e le leve su cui agire per poter riorientare un programma verso gli obiettivi strategici pianificati (Walker *et al.*, 2000). In assenza di tali *feedback* si rischierebbe di destinare risorse in programmi che nella realtà non hanno particolare utilità per i loro destinatari e per la comunità di riferimento dell'impresa.

In prima considerazione, l'analisi dell'efficacia sociale può essere scomposta in analisi dell'efficacia interna ed esterna. La prima è riferita ai risultati realizzati dall'impresa in relazione agli obiettivi di breve periodo determinati nell'ambito dei diversi programmi, statuiti in coerenza con le scelte strategiche ed assegnati ai responsabili dei programmi stessi. Conseguentemente, tale dimensione di efficacia viene misurata attraverso indicatori di *input* ed *output*. L'efficacia esterna è invece riconducibile alla bontà

---

<sup>55</sup> Walker *et al.* (2000), osservano che è difficile capire se i maratoneti in età avanzata avranno meno probabilità di altri di soffrire di problemi di cuore. Tuttavia, gli autori osservano come sia possibile misurare qualcosa che si può vedere prima, quale ad esempio la loro frequenza cardiaca a riposo.

ed agli effetti delle scelte strategiche in relazione alle esigenze dei diversi portatori di interesse ed all'impatto delle stesse sulla comunità e sul territorio; la sua valutazione è demandata quindi ad indicatori di *outcome* e di impatto. Sebbene questi ultimi richiedano tempi di rilevazione più lunghi (in quanto tesi a misurare effetti che impiegano molto tempo per esplicarsi) ed una intrinseca difficoltà di quantificazione, per una IS è fondamentale monitorare l'efficacia esterna attraverso i menzionati indicatori per verificare che gli obiettivi raggiunti nel breve periodo, attraverso le attività realizzate nell'ambito dei programmi, siano coerenti con gli obiettivi strategici pianificati e conducano dunque all'ottenimento dei risultati sperati sulla comunità di riferimento.

Inoltre, per far sì che gli indicatori di *performance* possano ammettere il confronto tra obiettivi e risultati al fine di intervenire per correggere le azioni intraprese, modificare i programmi ovvero rivedere gli obiettivi, è necessario che essi siano determinati già nella fase di pianificazione e programmazione degli obiettivi. Ciò agevolerà un diffuso orientamento dell'organizzazione verso i risultati a cui conseguirà una maggiore oggettività nei processi decisionali dei responsabili delle diverse unità organizzative, derivante dalla possibilità di individuare:

- le attività che concorrono al conseguimento dei risultati ottimali e quelle che invece rappresentano un dispendio di risorse che non garantisce il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti;
- gli obiettivi realmente perseguibili ovvero quelli difficilmente realizzabili.

Tuttavia, per impiegare efficacemente gli indicatori di *performance* a supporto dei processi decisionali è necessario distinguere tra indicatori che consentono di effettuare misurazioni complete ovvero misurazioni parziali. Le prime, garantiscono di avere una visione esaustiva di un fenomeno analizzato e si riferiscono genericamente a risultati che possono essere interamente gestiti dall'impresa attraverso le proprie decisioni ed azioni. Le misurazioni parziali, essendo riferite a situazioni che dipendono in parte o completamente da eventi esterni all'impresa, forniscono una conoscenza incompleta del fenomeno analizzato. Dunque, l'impiego di questi indicatori nei processi decisionali presuppone una consapevolezza da parte dei loro utilizzatori in merito all'influenza che le contingenze esterne hanno su tali misurazioni, in modo da intervenire non per modificare le attività o gli obiettivi, bensì per assecondare ovvero arginare le influenze esterne.

Infine, come già accennato in precedenza, è necessario che le diverse tipologie di indicatori (*output*, *input*, *outcome* ed impatto) siano integrate tra loro nell'ambito del

sistema di indicatori, in modo tale da garantire un unitario apprezzamento dell'andamento dell'IS, garantendo un connessione logica tra gli indicatori di obiettivi strategici e quelli di obiettivi di breve periodo. Con riferimento a questo ultimo aspetto, gli indicatori di *performance* elaborati a livello strategico devono costituire una base per l'analisi delle misurazioni dei livelli sottostanti e, viceversa, le informazioni usate per gli indicatori ai livelli sottostanti devono essere combinate con le informazioni usate per le misurazioni strategiche (Paton, 2001). In questo modo, gli indicatori faciliteranno l'integrazione delle attività programmate con gli obiettivi strategici, in modo da rimuovere eventuali scollegamenti che si verificassero tra i programmi e le attività di breve periodo, il piano strategico e la *mission*.

L'integrazione degli obiettivi strategici e dei processi operativi delle IISS può essere ricercata attraverso l'adozione del modello della *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1996), così come avviene per le imprese tradizionali, adeguandolo naturalmente alle specifiche caratteristiche dell'IS. Infatti, tale modello, pensato per la misurazione della *performance*, si avvale delle mappe strategiche aziendali per collegare i processi operativi delle imprese ai loro obiettivi istituzionali e strategici (Francesconi, 2010).

In particolare, gli ideatori del modello partono dall'idea che i parametri e gli indicatori di *performance* di natura monetaria siano indicatori retrospettivi non idonei, da soli, ad evidenziare al management se le azioni poste in essere siano, o meno, corrispondenti alle strategie aziendali. Invece, l'applicazione del modello della *balanced scorecard* consentirebbe di esplicitare gli obiettivi strategici d'impresa tramite l'evidenziazione delle relazioni causali tra le variabili chiave che qualificano il funzionamento della singola realtà aziendale, individuate nell'ambito di quattro prospettive diverse: quella finanziaria, quella dei clienti, quella dei processi interni e quella dell'apprendimento e della crescita (Kaplan e Norton, 1996)<sup>56</sup>. Collegando obiettivi di ordine economico-finanziario ad obiettivi non monetari, i processi interni ed i processi esterni, le *performance* odierne con quelle future, il modello della *balanced scorecard*

---

<sup>56</sup> Un esempio descrittivo di relazioni causali può essere il seguente: "Se aumentiamo gli investimenti nella formazione del personale sui nostri prodotti (prospettiva dell'apprendimento e della crescita), questo sarà maggiormente in grado di padroneggiarne le caratteristiche e di venderli (prospettiva dei processi interni); se i dipendenti conoscono meglio le caratteristiche dei prodotti sono anche in grado di dare migliori indicazioni in merito al loro impiego che consentono ai clienti di soddisfare meglio le proprie esigenze (prospettiva dei clienti); l'aumento dell'efficacia dei processi di vendita migliora anche i margini (prospettiva finanziaria)" (Kaplan e Norton, 1996).

riesce a delineare ed a rappresentare la strategia d'impresa mappandola in maniera aderente alla realtà e rendendola facilmente comprensibile a tutti i livelli di responsabilità organizzativa, favorendo l'orientamento del personale e dei collaboratori verso il perseguimento degli obiettivi strategici. In questo approccio, le misure di *performance* assumono un ruolo decisivo. Infatti, i parametri e gli indicatori (prospettici e retrospettivi) sono collegati agli obiettivi strategici nell'ambito di ciascuna prospettiva considerata e devono sia poter influenzare i comportamenti dei diversi operatori aziendali, sia fornire adeguate conoscenze utili a capire se gli obiettivi definiti siano effettivamente allineati alla strategia adottata.

Nell'ambito dell'IS, i cui manager si trovano in continuazione a far fronte a veri e propri *trade-off* tra l'incremento dei risultati di ordine economico-finanziario piuttosto che l'incremento dell'efficacia sociale, la *balanced scorecard*, evidenziando contemporaneamente i benefici e le conseguenze di entrambi gli ordini di risultati, facilita i manager nell'assunzione di decisioni coerenti con la strategia dell'organizzazione (Francesconi, 2010).

Il modello tradizionale di *balanced scorecard* non rispecchia gli scopi e le finalità delle IIS e la sua applicazione acritica condurrebbe a non considerare le *performance* sociali ed ambientali. Perciò si rende necessario fare riferimento allo specifico modello elaborato per le organizzazioni non profit (Bull, 2007). Sulla base di tale rivisitazione, le prospettive (o aree) che indirettamente partecipano all'efficace gestione di una impresa priva di finalità lucrative orientata alla *mission*: il rendimento sociale, l'organizzazione che apprende, la soddisfazione dei vari *stakeholder* e le attività interne (Bull, 2007).

La prospettiva del rendimento sociale è riferita ai benefici sociali che l'impresa ritiene di poter apportare attraverso le attività svolte. Gli interlocutori principali di tale area sono i destinatari del bene o servizio, la comunità ed il territorio di riferimento. Le misure di *performance* da impiegare per la valutazione di questa area sono gli indicatori di *input*, *output*, *outcome* ed impatto.

La prospettiva dell'organizzazione che apprende riguarda la crescita della struttura, identificabile nell'ampliamento e nello sviluppo delle conoscenze degli operatori dell'impresa. L'area è rivolta allo sviluppo delle risorse umane, dalle quali dipende il miglioramento della capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi strategici e, di conseguenza, la *mission*. Nell'ambito dell'area dovranno essere determinati e monitorati obiettivi strategici in termini di opportunità di sviluppo di abilità e competenze offerte

dall'impresa ai propri operatori interni. In quest'ottica, possono ad esempio essere considerati risultati attesi l'aumento della produttività e della soddisfazione dei dipendenti e volontari, conseguibili grazie ad investimenti in formazione professionale, tecnologia, sviluppo del lavoro di squadra e dei processi di comunicazione interni. I risultati possono quindi essere misurati attraverso indicatori quali l'incremento di produttività dei lavoratori ed il tasso di *turnover* dei dipendenti. L'interesse della prospettiva dell'organizzazione che apprende è rivolto anche a comprendere se l'impresa ha appreso nuove capacità, tecniche o procedure, per apprezzare con quali strumenti ed iniziative sono stati raggiunti gli obiettivi strategici. Questa fase di analisi delle attività svolte dovrebbe permettere all'impresa di individuare quali attività, fattori, idee e capacità hanno condotto al conseguimento degli obiettivi sia di breve sia di medio-lungo termine, e quali invece devono essere rettificate/i o eliminate/i, in un processo di correzione che garantisca la crescita dell'organizzazione.

La prospettiva della soddisfazione degli *stakeholder* assume particolare importanza nelle IISS, considerato sia che la loro *mission* è istituzionalmente rivolta al soddisfacimento dei bisogni di una comunità e di una pluralità di *stakeholder*, sia che questi ultimi sono tenuti a partecipare ai processi decisionali dell'impresa in virtù della più volte citata natura multi-*stakeholder* dell'IS. Ciò considerato, nella prospettiva in disamina dovranno essere individuati e misurati obiettivi strategici inerenti la soddisfazione ed il coinvolgimento degli *stakeholder*. Per entrambi gli aspetti è opportuno effettuare una preventiva mappatura di tutti gli *stakeholder*, suddividendoli eventualmente in categorie. Con particolare riferimento alla soddisfazione, sarà poi necessario determinare gli obiettivi di ciascuna categoria ed il livello entro il quale gli stessi potranno essere considerati raggiunti. In merito al coinvolgimento, si ritiene che debbano essere determinati obiettivi in termini di informazione, consultazione e partecipazione ai processi decisionali, definendo per ciascun aspetto il grado di rappresentatività ritenuto ottimale per ciascuna categoria. Peraltro si ricorda che il monitoraggio della partecipazione risponde ad istanze di legittimità istituzionale dell'IS e rappresenta uno degli aspetti per valutare l'efficacia sociale realizzata, considerata come "riconoscimento di una socialità diffusa la quale si sostanzia nella volontà concreta di rappresentare tutti i partecipanti al processo produttivo" (Bagnoli, 2008a).

Infine, la prospettiva delle attività interne attiene la valutazione dell'adeguatezza dei sistemi, dei processi e della struttura a garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici e della *mission* esplicitata. In questo senso, la prospettiva richiama ad una valutazione delle



modalità di gestione dei vari programmi, processi ed attività, del raggiungimento degli obiettivi ad essi riferiti, dell'eventuale scostamento rilevato e delle modalità di utilizzazione delle risorse in essi impiegati. Tali misurazioni possono essere effettuate con indicatori specificatamente costruiti, da affiancarsi alle già menzionate misure di *output*, *outcome* di primo livello e di *input*.

Oltre alle quattro prospettive sino a qui illustrate, si ritiene necessario tenere in considerazione anche il fondamentale aspetto economico-finanziario, da cui dipende l'autonoma sopravvivenza dell'impresa. Gli obiettivi e gli indicatori afferenti questa ulteriore prospettiva potranno essere determinati sulla base delle considerazioni effettuate nel precedente paragrafo.

Al fine di riuscire ad ottenere una completa integrazione degli obiettivi strategici e dei processi operativi, il management dovrà adottare una gestione tesa al raggiungimento degli obiettivi determinati in ciascuna prospettiva analizzata, preoccupandosi inoltre di comunicare e diffondere gli obiettivi strategici, e monitorarne il raggiungimento, ai vari responsabili ed alle persone che operano all'interno dell'organizzazione. Ciò al fine di capire se gli obiettivi di breve ed i comportamenti delle persone, orientati al loro raggiungimento, sono in linea con la strategia aziendale. Tale finalità può essere raggiunta attraverso l'impiego di appositi prospetti di controllo atti a porre in evidenza il legame tra obiettivi di breve periodo, azioni strategiche e *mission*, come quello in precedenza illustrato (Fig. 15), garantendo al management di poter condurre l'impresa verso il perseguimento delle finalità ambite.

#### **2.4. La legittimità istituzionale**

La terza ed ultima dimensione che dovrebbe costituire il sistema di controllo di una IS è rappresentata dalla legittimità istituzionale, nell'ambito della quale viene verificato il rispetto, da parte dell'impresa, sia delle regole che la stessa si è imposta attraverso l'adozione dello statuto, l'esplicitazione della *mission* e la deliberazione dei piani strategici e dei conseguenti programmi, sia della normativa ad essa applicabile (generale e speciale). Il rispetto delle regole autoimposte dall'organizzazione richiama al concetto di coerenza istituzionale, mentre il rispetto della normativa riconduce al concetto di conformità o *compliance*.

L'esame dei diversi aspetti della legittimità istituzionale presuppone un breve chiarimento in merito al ruolo assunto da tale dimensione nell'ambito della comunicazione d'impresa, anche in considerazione del ruolo attribuito alla dimensione economico-finanziaria e sociale.

In una IS esistono tre diverse tipologie di processi informativi (Marano, 2006):

- i processi rivolti a particolari scopi enunciati al suo interno dai propri organi di governo, come avviene nella gestione dei sistemi informativi direzionali destinati a supportare i processi di controllo di gestione e di controllo strategico;
- i processi necessari per sostenere il rapporto tra l'impresa ed i propri *stakeholder*;
- i processi che rispondono a disposizioni di legge o regolamentari emanate all'esterno dell'azienda (dallo Stato, da altri enti pubblici territoriali, da enti o agenzie di controllo, da strutture associative di secondo livello alle quali l'azienda partecipi, ecc.).

Ciò considerato, è possibile sostenere che le misurazioni inerenti la dimensione economico-finanziaria (aziendalità) e la dimensione sociale (efficienza sociale) assumono una prevalente rilevanza nell'ambito della comunicazione interna e secondario rilievo nell'ambito della comunicazione esterna. Nel primo ambito, la rilevanza è data dal fatto che le misurazioni in discussione servono prioritariamente agli organi di governo ed ai responsabili dei vari livelli organizzativi per comprendere se le attività svolte sono in linea con gli obiettivi pianificati e programmati, al fine di intervenire con eventuali azioni correttive. Nell'ambito della comunicazione esterna, le misure di aziendaleità ed efficacia sociale assumono rilevanza in quanto attraverso il loro utilizzo gli *stakeholder* vengono informati delle *performance* economiche e sociali realizzate.

Contrariamente, le valutazioni inerenti la legittimità istituzionale assumono una prevalente rilevanza esterna, considerato che la loro comunicazione concorre a garantire trasparenza nei confronti dei diversi *stakeholder* e dei terzi in generale. Infatti, se debitamente costruite e comunicate, tali misurazioni sono in grado di esprimere all'esterno dell'impresa la coerenza tra le attività esercitate e le disposizioni normative, statutarie e di missione a cui la gestione d'impresa è soggetta. La comunicazione esterna del rispetto della complessità di queste ultime disposizioni, assume una rilevanza strategica per il conseguimento delle finalità di una IS. Infatti, una impresa che si propone di contribuire

positivamente allo sviluppo di una comunità attraverso l'offerta di beni/servizi ad utilità sociale che nell'esercizio delle proprie attività non rispetti disposizioni normative ovvero quelle autoimposte (statuto e missione), difficilmente riuscirebbe ad ottenere un consenso ed una legittimazione tali da garantire al *management* la capacità di reperire le risorse, finanziarie e non, necessarie per garantire lo sviluppo e la crescita dell'impresa.

Ciò precisato, si può intraprendere l'analisi del concetto di legittimità istituzionale, iniziando dagli ambiti di riferimento: sulla base di quanto osservato in precedenza, il esso si può riferire sia alla coerenza istituzionale, sia alla *compliance*.

La coerenza istituzionale riguarda la valutazione che le attività svolte siano coerenti alle disposizioni statutarie, alla *mission* ed agli obiettivi pianificati e programmati. Tali disposizioni configurano il carattere istituzionale dell'impresa, a cui la gestione deve essere orientata. Oltre che un vincolo interno, le disposizioni in discussione rappresentano anche un vincolo esterno, in quanto sono un vero e proprio impegno che l'impresa assume nei confronti degli *stakeholder*. Le informazioni per procedere alla verifica della coerenza istituzionale sono per lo più quelle prodotte nel processo di controllo strategico, già analizzato nell'ambito delle misurazioni di efficacia sociale. Al fine di monitorare la coerenza istituzionale, sarà dunque utile ricorrere ai processi ed agli strumenti utilizzati nell'ambito del controllo strategico e di gestione. In particolare, il riferimento è agli strumenti che consentono, partendo dallo statuto e dalla *mission*, di declinare obiettivi strategici, programmi ed azioni e di porli a confronto con i risultati elementari raggiunti (Tab. 7).

<i>Mission</i>	Obiettivi strategici	Programmi e azioni	Risultati
Garantire la crescita ed il benessere della comunità di riferimento valorizzandone i membri più svantaggiati	Inserimento lavorativo di persone svantaggiate	Corsi di formazione e professionali per disabili	- n. di corsi attivati - n. di iscritti ai corsi - qualifica delle risorse umane dedicate - ...
		Organizzazione e promozione stage lavorativi	- n. di convenzioni con aziende attivate - n. di stage richiesti - n. di stage attivati - ...
	...	...	- ... - ...
	...	...	- ... - ...

Tabella 7: Relazione tra *mission*, obiettivi strategici, programmi, azioni e risultati.

Tuttavia, in considerazione della valenza preminentemente esterna del controllo di legittimità, sarà opportuno includere e sintetizzare tali informazioni anche nel bilancio sociale ovvero nel bilancio di missione.

In merito al rispetto della normativa (*compliance*), richiamando l'accezione di IS a cui ci si è riferiti nel presente lavoro<sup>57</sup>, potrà essere IS sia l'organizzazione che assume la qualifica di cui al D.Lgs. 155/2006, sia qualsiasi altra organizzazione che disponga delle caratteristiche individuate nel capitolo primo.

Nel primo caso, la valutazione della *compliance* dovrà basarsi sulle prescrizioni definite dal D.Lgs. 155/2006, oltre che su quelle previste per la specifica forma giuridica prescelta, siano esse quelle relative al libro I, nel caso di associazioni, fondazioni o comitati, ovvero al libro V del codice civile, nel caso di società di persone, di capitali e cooperative. Nel caso in cui l'IS non disponga del requisito formale di cui al D.Lgs. 155/2006, la valutazione della *compliance* dovrà basarsi sia sulle disposizioni civilistiche relative all'assetto istituzionale adottato, sia sulle disposizioni di eventuale normativa speciale applicabile alla specifica fattispecie. Così ad esempio, nel caso di IS priva di qualifica ex D.Lgs. 155/2006, costituita in forma di cooperativa sociale, la verifica della *compliance* dovrà avvenire con riguardo sia alle disposizioni normative applicabili alle società cooperative (libro V codice civile), sia con alle disposizioni speciali inerenti la cooperazione sociale (L. 381/1991).

Con specifico riferimento al D.Lgs. 155/2006, una adeguata verifica di *compliance* è opportuno che tenga in considerazione le limitazioni ivi statuite. Infatti, il citato decreto prevede espressamente per l'IS vincoli di diversa natura: operativo-gestionali, clausole statutarie obbligatorie e vincoli di *governance*.

I vincoli operativo-gestionali, sono rappresentati da:

- ricavi da attività principale (produzione di beni/servizi di utilità sociale<sup>58</sup>) superiori al settanta per cento dei ricavi complessivi (art. 2, comma 3);

---

<sup>57</sup> Si ricorda che nell'ambito del presente lavoro è considerata IS qualsiasi organizzazione non profit che operi nel mercato e che abbia le caratteristiche individuate nel capitolo primo.

<sup>58</sup> In proposito, l'art. 2 del D.Lgs. 155/2006 considera beni o servizi di utilità sociale quelli prodotti o scambiati nei seguenti settori: a) assistenza sociale; b) assistenza sanitaria; c) assistenza socio-sanitaria; d) educazione, istruzione e formazione; e) tutela dell'ambiente e dell'ecosistema; f) valorizzazione del patrimonio culturale; g) turismo sociale; h) formazione universitarie e post-universitaria; i) ricerca ed erogazione di servizi culturali; l) formazione extra-scolastica; m) servizi strumentali alle imprese sociali. Inoltre, il medesimo art. 2 prevede che la qualifica di IS possa essere acquisita anche dalle organizzazioni che esercitano attività d'impresa, al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano: a) lavoratori svantaggiati; b) lavoratori disabili.

- presenza di almeno il trenta per cento di lavoratori svantaggiati rispetto al numero complessivo dei lavoratori, nel caso di IS dedite all’inserimento di lavoratori svantaggiati (art. 2, comma 2, lett. a);
- presenza di volontari nella misura del cinquanta per cento dei lavoratori (art. 14, comma 2);
- divieto di distribuzione di utili (o avanzi di gestione diversamente denominati) e riserve ai soci, tanto in forma diretta quanto in forma indiretta (art. 3, comma 2);
- perdita della limitazione della responsabilità in funzione della riduzione di consistenza del patrimonio sociale (art. 6, comma 2);
- trattamento economico e normativo applicato ai lavoratori non inferiore a quello previsto dai contratti e accordi collettivi applicabili (art. 14, comma 1);

La verifica del rispetto del limite minimo di ricavi derivanti da attività di produzione di beni o servizi ad utilità sociale, presuppone l’adozione di un piano dei conti adeguatamente strutturato che permetta la distinta rilevazione di tutti i ricavi ed i proventi tra quelli di utilità sociale e gli altri (Fig. 17). L’adozione di tale supporto contabile, garantirà la disponibilità delle informazioni necessarie per la misurazione della percentuale in discussione, attraverso l’indicatore costituito dal rapporto tra la sommatoria di tutti i ricavi e proventi da attività di utilità sociale ed il totale dei ricavi e dei proventi dell’impresa<sup>59</sup>.

<b>1 RICAVI E PROVENTI</b> 1.1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni 1.1.1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni di utilità sociale 1.1.2 Altri ricavi delle vendite e delle prestazioni ... 1.5 Altri ricavi e proventi, con contributi in c/esercizio assimilabili a ricavi 1.5.1 Altri ricavi e proventi di utilità sociale 1.5.2 Altri ricavi e proventi ... ...
---

*Figura 17: dettaglio della struttura del piano dei conti*

<sup>59</sup> Il D.M. 24 gennaio 2008 decretato dall’allora Ministro dello Sviluppo Economico di concerto con l’allora Ministro della Solidarietà Sociale, avente ad oggetto i criteri per il computo della soglia minima del settanta per cento nel rapporto tra ricavi prodotti da attività di utilità sociale e ricavi complessivi dell’organizzazione, ha stabilito che al numeratore del rapporto debbano essere inclusi tutti i proventi che concorrono positivamente alla realizzazione del risultato gestionale nell’esercizio contabile direttamente generati dalle attività di utilità sociale (per le IIS che adottano principi di contabilità per competenza economica, altrimenti dovranno essere riportate il totale delle entrate temporalmente riferibili all’anno di riferimento, per le IIS che adottano principi di contabilità per cassa), mentre al denominatore dovranno essere riportati tutti i ricavi complessivi dell’organizzazione. Inoltre, prosegue il decreto, non dovranno essere inclusi né al numeratore, né al denominatore, i ricavi relativi a: a) proventi da rendite finanziarie o immobiliari; b) plusvalenze di tipo finanziario o patrimoniale; c) sopravvenienze attive; d) contratti o convenzioni con società ed enti controllati dall’organizzazione che esercita l’IS o controllanti la medesima.

Il rispetto del limite minimo di lavoratori svantaggiati nel caso di IS dedica all'inserimento di soggetti svantaggiati e del limite massimo dei volontari, possono essere misurati grazie a specifici prospetti extracontabili alimentati dal sistema informativo relativo al personale, grazie ad indicatori quantitativi costituiti rispettivamente:

- dal rapporto tra lavoratori svantaggiati e lavoratori totali;
- dal rapporto tra volontari e lavoratori totali.

Le informazioni necessarie alla valutazione sia del rispetto del divieto di distribuzione di utili e di riserve ai soci, sia del superamento della soglia patrimoniale necessaria per il mantenimento della responsabilità patrimoniale possono essere raccolte a partire da un prospetto indicante le variazioni delle voci di patrimonio netto, redatto dalle IISS costituite nella forma di enti di cui al libro V del codice civile all'interno della nota integrativa al bilancio d'esercizio, ed adottabile su base volontaria da parte delle altre IISS. La redazione di tale prospetto permetterà di ottenere i dati necessari alla verifica sia dell'integrale destinazione degli utili (o avanzi di gestione) ad incremento del patrimonio, dimostrando dunque l'assenza di distribuzioni dirette di utili, sia della consistenza patrimoniale sufficiente a garantire il mantenimento della responsabilità patrimoniale limitata da parte dell'organizzazione<sup>60</sup>. Per quanto riguarda invece l'assenza di fattispecie di distribuzione indiretta di utili, è necessario predisporre specifici prospetti atti a dimostrarne l'insussistenza attraverso il confronto tra i dati dei compensi agli amministratori, delle retribuzioni ed dei compensi ai lavoratori subordinati ed autonomi, della remunerazione degli strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote a finanziatori non istituzionali e le relative soglie massime determinate per ciascuna di tali fattispecie dal secondo comma dell'art. 3 del D.Lgs. 155/2006<sup>61</sup> (Tab. 8).

---

<sup>60</sup> In merito a questo aspetto, il comma 2 dell'art. 6 statuisce che la responsabilità limitata dell'impresa è acquisita nel caso in cui il patrimonio sia superiore a ventimila euro, ma viene perduta se questo viene diminuito di oltre un terzo rispetto a tale importo in conseguenza di perdite.

<sup>61</sup> In particolare, il secondo comma dell'art. 3 del D.Lgs. 155/2006 prevede il verificarsi di distribuzione indiretta di utili nelle ipotesi in cui:

- i compensi agli amministratori siano superiori a quelli previsti nelle imprese che operano nei medesimi o analoghi settori e condizioni, salvo comprovate esigenze connesse alla necessaria acquisizione di specifiche competenze, nel qual caso è ammesso un incremento massimo del venti per cento;
- le retribuzioni o i compensi ai lavoratori subordinati o autonomi siano superiori a quelli previsti dai contratti o accordi collettivi per le medesime qualifiche, salvo deroghe per comprovate esigenze per l'acquisizione di specifiche professionalità;
- la remunerazione degli strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote, a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari autorizzati superi di cinque punti percentuali il tasso ufficiale di riferimento.

Compensi amministratori						
Progr. ammin.re	Compenso corrisposto	Compenso di amministratori nei medesimi o analoghi settori	Criteri adottati per l'individuazione dei compensi similari	Deroga per acquisizione specifiche competenze	Tetto massimo compenso in deroga	Verifica assenza distribuzione indiretta utili
a	b	c	d	e	f (c + 20%)	g (b < c) o (b < f)
1	25.000	28.000	Fonte...	No	-	Sì
2	31.000	28.000	Fonte...	Sì	33.600	Sì
...	...	...	...	...	...	...
n	29.000	28.000	Fonte...	No	-	No

Retribuzioni lavoratori subordinati						
Progr. lavoratore subordinato	Qualifica profess.le	Retribuzione lorda corrisposta	Retribuzione CCNL o accordi collettivi per medesime qualifiche	Deroga limite retribuzione per acquisizione specifiche professionalità	Descrizione specifica professionalità acquisita e durata prevista per maggior retribuzione	Verifica assenza distribuzione indiretta utili
a	b	c	d	e	f	g (c < d) o (e = Sì)
1	...	24.000	24.000	No	-	Sì
2	...	32.000	25.000	Sì	...	Sì
...	...	...	...	...	...	...
n	...	29.000	25.000	No	-	No

Compensi lavoratori autonomi						
Progr. lavoratore autonomo	Compenso corrisposto	Compensi per medesimi/ analoghi incarichi	Criteri adottati per l'individuazione dei compensi similari	Deroga limite compensi per acquisizione specifiche professionalità	Descrizione specifica professionalità acquisita e durata prevista per maggiori compensi	Verifica assenza distribuzione indiretta utili
a	b	c	D	e	f	g (b < c) o (e = Sì)
1	5.000	Tra 4.500 e 8.000	Tariffa professionale...	No	-	Sì
2	3.800	2.500	Benchmarking...	Sì	...	Sì
...	...	...	...	...	...	...
n	8.000	6.000	Tariffa professionale...	No	-	No

Remunerazione strumenti finanziari diverse dalle azioni o quote a soggetti diversi dai finanziatori istituzionali			
Progr. strumento finanziario	Percentuale remunerazione applicata	Limite massimo remunerazione ex art. 3 D.Lgs. 155/2006 (tasso ufficiale di riferimento + 5%)	Verifica assenza distribuzione indiretta utili
a	b	c	d (b < c)
1	4,00%	5,25%	Sì
...	...	...	...
n	5,50%	5,25%	No

Tabella 8: Prospetti per la verifica dell'assenza di fattispecie di distribuzione indiretta di utili

Infine, per quanto concerne la verifica del rispetto del trattamento economico e normativo minimo applicato ai lavoratori dipendenti, si tratta di analizzare se le condizioni economiche e normative sostanzialmente applicate al personale siano coerenti con quelle minime previste dai contratti o dagli accordi collettivi applicabili a medesime qualifiche professionali. Il riscontro si articola su due aspetti: l'analisi della retribuzione lorda corrisposta e quella del trattamento normativo applicato attinente la sfera dei diritti riconosciuti al lavoratore, quali ad esempio gli istituti delle ferie, delle assenze per malattie, dei permessi, e così via. La misurazione di tali aspetti richiede la raccolta di informazioni dal sistema informativo relativo al personale ed il loro confronto con le caratteristiche previste dai diversi contratti o accordi collettivi applicabili, da sintetizzare in un prospetto extracontabile (Tab. 9).

Progr. lavoratore subordinato	Qualifica profess.le	CCNL o accordi collettivi di riferimento per la comparazione	Trattamento economico		Trattamento normativo					Verifica rispetto trattamento economico e normativo minimo
			Retribuzione lorda corrisposta	Retribuzione CCNL o accordi collettivi per medesime qualifiche	Ferie riconosciute (gg)	Ferie CCNL o accordi collettivi per medesime qualifiche (gg)	...	Permessi riconosciuti (ore)	Permessi CCNL o accordi collettivi per medesime qualifiche (ore)	
a	b	d	c	e	f	g	...	u	v	z
1	...	...	24.000	24.000	24	22	...	42	38	Sì
2	...	...	32.000	25.000	26	22	...	30	38	No
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
n	...	...	29.000	25.000	22	24	...	25	40	No

*Tabella 9: Prospetto per la verifica del rispetto del trattamento economico e normativo minimo per i lavoratori dell'impresa.*

Il rispetto dei vincoli operativo-gestionali necessita un continuo monitoraggio, al fine di intervenire con opportune azioni correttive (Bagnoli, 2008a).

Con riferimento alle clausole statutarie, il D.Lgs. 155/2006 statuisce che lo statuto di una IS debba includere:

- l'esplicitazione del carattere sociale attraverso (art. 5, comma 1):
  - o un oggetto sociale che preveda la produzione di beni o di servizi di utilità sociale;
  - o l'espressa previsione dell'assenza di scopo di lucro;



- l'utilizzo della locuzione "impresa sociale" nella denominazione (art. 7, comma 1);
- il possesso di requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza per i titolari di cariche sociali (art. 8, comma 3);
- modalità di regolazione delle vicende del rapporto sociale basate sul principio di non discriminazione (art. 9, comma 1);
- la titolarità dell'assemblea dei soci del potere di vagliare il carattere discriminatorio dei provvedimenti di diniego di ammissione ovvero esclusione dei soci (art. 9, comma 2);
- l'obbligo di nomina di uno o più sindaci al superamento di determinate soglie<sup>62</sup>, ove questo non sia già previsto da altre norme (art. 11, comma 1);
- l'obbligatoria devoluzione del patrimonio finale di liquidazione ad altri enti *non profit*<sup>63</sup> (art. 13, comma 3);

In considerazione del fatto che una IS deve necessariamente essere costituita con atto pubblico, la verifica del possesso di tali requisiti viene effettuata dal notaio rogante in sede di costituzione o successiva modifica. Tuttavia, le clausole statutarie determinano alcune regole il cui rispetto dovrà essere soggetto ad un periodico monitoraggio da parte del *management*. Il riferimento è in particolare alla verifica del mantenimento del possesso di requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza per i titolari di cariche sociali, della effettiva gestione non discriminatoria delle vicende del rapporto sociale e della nomina di uno o più sindaci al superamento dei limiti quantitativi previsti dalla normativa. In questo senso, è opportuno che quanto meno annualmente, il management provveda alla raccolta delle opportune informazioni necessarie per la verifica di tali aspetti, mediante la costruzione di indicatori qualitativi, in relazione ai primi due, e quantitativi, per quanto riguarda il terzo.

---

<sup>62</sup> Uno o più sindaci devono essere obbligatoriamente nominati al "superamento di due dei limiti indicati nel comma 1° dell'art. 2435 bis del codice civile ridotti della metà" (art. 11, D.Lgs. 155/2006). Dunque una IS sarà tenuta alla nomina di uno o più sindaci al superamento di due dei seguenti limiti quantitativi: 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 2.200.000 euro; 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4.400.000 euro; 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 25 unità.

<sup>63</sup> "Organizzazioni non lucrative di utilità sociale, associazioni, comitati, fondazioni ed enti ecclesiastici"(comma3, art. 13, D.Lgs. 155/2006). Tuttavia, per le cooperative prevalgono le specifiche norme speciali, per cui dovranno continuare a devolvere il patrimonio finale di liquidazione ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, ai sensi dell'art. 11, L. 59/1992, nel caso in cui vi aderiscano, ovvero al fondo gestito dal Ministero delle Attività produttive, ai sensi dell'art. 20, L. 59/1992.

Con riferimento infine ai vincoli di *governance*, il D.Lgs. 155/2006 prevede per una IS:

- l'adozione di forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività (art. 12, comma 1);
- il diritto di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori (art. 14, comma 3);
- il divieto di direzione e controllo da parte di imprese private con finalità lucrative e di amministrazioni pubbliche (art. 4, comma 3);
- il divieto di attribuzione di cariche sociali a soggetti nominati da parte di imprese private con finalità lucrative o di amministrazioni pubbliche (art. 8, comma 2);
- che la maggioranza dei componenti delle cariche sociali sia nominata da soggetti interni all'organizzazione (art. 8, comma 1).

Il coinvolgimento degli *stakeholder* ed il diritto di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori, delineano il carattere multi-*stakeholder* dell'IS. In particolare, l'articolo 12 del decreto statuisce che le forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari dell'attività devono essere incluse nei regolamenti aziendali o negli atti costitutivi, intendendo per coinvolgimento "qualsiasi meccanismo ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati". Dunque, è richiesta l'adeguata informazione agli *stakeholder* sulle attività svolte, sui risultati raggiunti e sulle azioni pianificate mediante specifici strumenti e canali, tra cui incontri informativi e forme di rendicontazione sociale. Inoltre, la disposizione normativa richiede la predisposizione di processi decisionali che prevedano l'intervento dei vari *stakeholder*, dalla semplice consultazione fino ad arrivare ad una loro piena partecipazione. Al fine di verificare la *compliance* in relazione al coinvolgimento degli *stakeholder*, è opportuno adottare specifici prospetti, extracontabili e di prevalente natura qualitativa, nei quali analizzare per ciascuna attività volta a favorire il coinvolgimento dei portatori di interesse le modalità entro le quali il coinvolgimento si è concretizzato (Tab. 10).

Attività	Descrizione	Destinatario (tipologia e numero)	Grado di rappresentatività	Strumento
Informazione	Incontri informativi sulle regole e la sicurezza sul lavoro	Dipendenti	Partecipazione del 55% dei dipendenti	Incontri
Consultazione	Confronto sull'opportunità e la disponibilità per avviare un servizio di assistenza infermieristica domiciliare per anziani nell'ambito del programma assistenza socio-sanitaria soggetti svantaggiati	Volontari afferenti al programma, dipendenti afferenti al programma	Partecipazione del 70% dei volontari e del 90% dei dipendenti afferenti al programma	Assemblea
Partecipazione	Decisione in merito a nuove metodologie di programmazione delle attività	Risorse umane	Partecipazione del 70% della risorse umane	Incontri, e-mail, documenti informativi
Altro	...	...	...	...

Tabella 10: Schema per la verifica del livello di coinvolgimento degli stakeholder.

Inoltre, è opportuno richiamare i già accennati obblighi in termini di comunicazione economico-finanziaria e sociale esterna<sup>64</sup>. Infatti, l'IS costituita ai sensi del D.Lgs. 155/2006 è tenuta a redigere un bilancio d'esercizio ed un bilancio sociale (articolo 10, commi 1 e 2).

Al di là dei vincoli specifici sino a qui illustrati, relativi al modello di IS ex D.Lgs. 155/2006, molte di queste regole sono applicabili anche ad una IS nell'accezione generale cui si è fatto riferimento nel presente lavoro. Infatti, molte delle caratteristiche vincolanti analizzate concorrono a definire l'attitudine sociale di un'organizzazione (si pensi al coinvolgimento degli *stakeholder*, alla percentuale di lavoratori svantaggiati, alla presenza di lavoro volontario, ecc.) e dunque possono essere verificate anche nelle organizzazioni non profit prive della speciale qualifica di IS. In questo caso, le caratteristiche discusse potrebbero trovare accoglimento in disposizioni statutarie o nei piani strategici dell'organizzazione ed il loro monitoraggio assumerebbe natura di *compliance* in ragione della verifica di coerenza statutaria, nella prima ipotesi, ovvero di missione, nella seconda.

L'analisi della *compliance* si deve estendere inoltre agli aspetti tributari, verificando il corretto inquadramento dell'ente nella disciplina speciale tributaria e la legittima e

<sup>64</sup> Cfr. § 1.3.

corretta applicazione di disposizioni che ammettono particolari benefici fiscali, quali ad esempio il D.Lgs. 460/1997 recante "Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale".

In sintesi, l'analisi della *compliance* richiede di verificare che nell'IS siano presenti gli elementi essenziali previsti per la forma giuridica prescelta, sia rispettata la normativa in tema di organizzazione e *governance*, attività istituzionale, comunicazione economico-finanziaria-sociale, e tributaria. Ciò considerato, sebbene il bilancio sociale *ex art 10* D.Lgs. 155/2006 rappresenti uno strumento attraverso cui monitorare alcuni degli aspetti analizzati, uno ulteriore strumento di particolare utilità per effettuare tali valutazioni è rappresentato dalle linee guida inerenti il "Sistema di verifica della responsabilità e della trasparenza nelle Aziende *non profit*", elaborate dalla Commissione non profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti.

Le verifiche di legittimità istituzionale non rispondono solo ad esigenze di natura formale e non si esauriscono dunque nel monitoraggio del rispetto di regole etero o auto imposte. Al pari delle forme di controllo già analizzate, anche in questo ambito lo scopo del controllo è verificare la correttezza delle azioni intraprese al fine di attuare opportuni interventi correttivi per ripristinare la coerenza rispetto sia alla normativa, sia alle finalità di istituto.

Dunque, il legame evidenziato in precedenza tra legittimità istituzionale, controllo strategico e controllo di gestione, implica che il rispetto dello statuto, della *mission* e dei piani strategici passi necessariamente attraverso un buon sistema di pianificazione, programmazione e controllo.

In definitiva, la verifica della legittimità istituzionale, intesa come rispetto delle regole dettate dalla normativa disciplinante la forma giuridica prescelta e delle regole dettate dalla legislazione speciale, si sostanzia in una verifica dell'applicazione di tali norme. Mentre il controllo della legittimità istituzionale, intesa come coerenza rispetto allo statuto, alla *mission* ed ai programmi deliberati si sostanzia nel riscontro della rispondenza delle azioni intraprese e dei risultati raggiunti con gli stessi. Nel primo caso l'impresa è coerente rispetto alla normativa se è stata attenta a rispettare la disciplina giuridica ad essa applicabile, mentre nel secondo caso l'impresa è coerente rispetto alle norme autoimposte se ha raggiunto risultati in linea con le stesse. In quest'ultimo caso, il rispetto di statuto, *mission* e programmi richiede l'adozione di un sistema di controllo che favorisca la traduzione dei principi in essi statuiti in obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni.

Ciò premesso, è a quest'ultima accezione di controllo a cui si farà riferimento nel prosieguo.

L'IS è coerente con i propri principi istituzionali se le azioni poste in essere conducono nel lungo periodo alla loro piena realizzazione. Così come negli altri ambiti del controllo, si tratta quindi di creare un collegamento tra statuto, *mission*, obiettivi strategici ed attività, traducendo in termini operativi quanto pianificato.

A tal fine, si ripropone per la legittimità istituzionale il modello illustrato nell'ambito della pianificazione, programmazione e controllo dell'efficacia sociale<sup>65</sup>. Infatti, si è già illustrato come esso permetta di generare il legame tra intenti strategici e azioni, partendo dall'analisi dello statuto per tradurlo nel ruolo sociale che l'impresa si propone di ricoprire (*mission*), da cui poter individuare gli obiettivi di lungo periodo ed i coerenti programmi pluriennali entro i quali determinare gli obiettivi annuali e le relative azioni per raggiungerli (Fig. 18).

---

<sup>65</sup> Cfr. § 2.3.

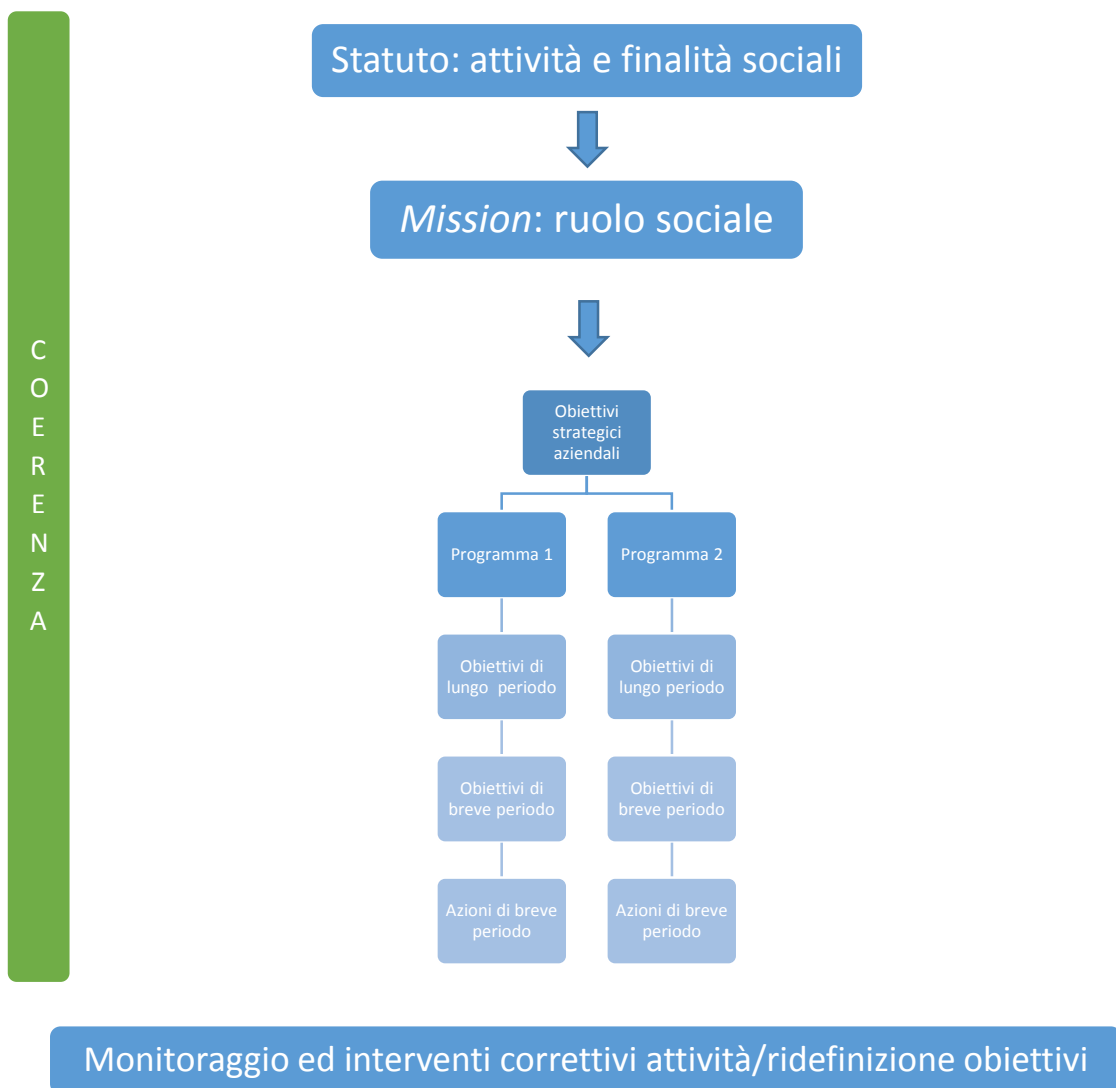


Figura 18: Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo degli obiettivi sociali.

È necessario quindi individuare una serie di relazioni causa-effetto che a cascata consentano di connettere le attività quotidiane con gli obiettivi di lungo periodo, garantendo così il perseguimento delle finalità istituzionali.

I benefici derivanti dall'adozione di siffatto sistema sono molteplici. In primo luogo esso consente di "migliorare la *governance* interna e, soprattutto, di garantire il progressivo consolidamento di meccanismi operativi e sistemi di controllo atti a guidare le scelte e le decisioni aziendali verso le finalità d'istituto" (CNDC, 2005a). Inoltre, esso consente ai responsabili dei processi di *internal auditing* di condurre una più immediata e chiara verifica delle condizioni di coerenza istituzionale, permettendo loro di suggerire un più

preciso intervento correttivo nei casi in cui sia riscontrato uno scostamento delle azioni dell'impresa rispetto ai principi dichiarati. Infatti, il sistema descritto permetterà di comprendere meglio le cause dello scostamento, ammettendo ad esempio la distinzione tra cause inerenti la scelta delle attività intraprese e cause connesse con la selezione di obiettivi o programmi non adeguati al perseguimento della missione. In sintesi, il modello ammette la possibilità di ripercorrere a ritroso il meccanismo analizzato per individuare quali siano gli aspetti critici da riconsiderare per il riallineare le azioni e gli obiettivi (a tutti i livelli) alle finalità dell'impresa.

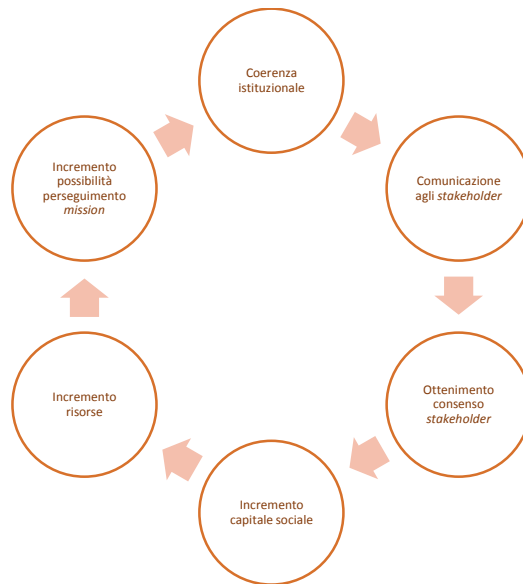
La verifica della coerenza istituzionale in una IS ha lo scopo di rispondere alle aspettative di chi, nel fare affidamento e condividendo lo statuto e la *mission* dichiarata, si è impegnato nei confronti dell'impresa. In tal senso, tale verifica assume una duplice valenza: esterna ed interna.

Con riferimento alla valenza esterna, la realizzazione di "finalità di interesse generale" (articolo 1, comma 1, D. Lgs. 155/2006) attraverso attività ritenute di utilità sociale, caratterizzante in modo indistinto le IISS *ex lege*, non può non passare attraverso l'accoglimento di precise aspettative ed istanze presenti nella comunità di riferimento. Dunque la legittimazione dell'attività di tali imprese, deve necessariamente essere comunicata all'esterno, ai destinatari dell'utilità sociale generata, presso i quali l'impresa dovrà ricercare il costante consenso per poter realizzare i propri obiettivi. Infatti, il consenso dei vari *stakeholder* rappresenta un elemento fondamentale per garantire il successo dell'attività delle IISS: attraverso di esso l'impresa può accedere più facilmente alle risorse, sia finanziarie, quali contributi, sovvenzioni e finanziamenti, sia non finanziarie, quali lavoro volontario, risorse umane più motivate ed il generale sostegno della comunità di riferimento. Inoltre, la raccolta del consenso degli *stakeholder* è indispensabile per l'impresa al fine di incrementare il proprio capitale sociale, inteso come l'insieme delle reti sociali e delle norme di reciprocità e fiducia che le sostengono, le quali consentono a chi vi partecipa di interagire più efficacemente per perseguire obiettivi comuni (Putnam, 1993)<sup>66</sup>. In sintesi, attraverso il raggiungimento di coerenza istituzionale e la sua comunicazione agli *stakeholder*, l'impresa potrà ricercare il consenso di questi ultimi, incrementando così il proprio capitale sociale. Come visto, ciò consentirà

---

<sup>66</sup> Il significato di capitale sociale ivi attribuito è quello elaborato da Robert Putnam (1993), e sviluppato da Adler e Kwon (2002), secondo i quali il capitale sociale è costituito da una serie di relazioni tra persone o gruppo di persone che possono essere usate per sviluppare, accedere ed usare le risorse, ed in tal senso può essere considerato una sorta di *goodwill* generato dal tessuto delle relazioni sociali che caratterizzano l'impresa e che possono essere attivate per facilitare la realizzazione delle varie attività.

all'impresa di facilitare il reperimento di risorse economiche ed umane, incrementando così la possibilità per l'organizzazione di raggiungere le proprie finalità, attivando un processo virtuoso e ripetibile (Fig. 19).



*Figura 19: il processo di incremento del livello di coerenza istituzionale attraverso la comunicazione esterna e la valorizzazione del capitale sociale.*

Inoltre, la verifica della coerenza istituzionale assume una propria valenza interna, in quanto la realizzazione di azioni coerenti con le finalità dichiarate e la loro comunicazione favoriscono lo sviluppo di capitale sociale anche in relazione agli attori che operano nell'organizzazione. Ciò consente l'affermarsi di un clima di fiducia, partecipazione e di relazioni gerarchiche orizzontali che favoriscono il processo decisionale democratico, caratteristica fondamentale (e strategica) dell'IS (Defourny e Nyssens, 2006).

Indipendentemente dalla misurazione della *performance* sociale e dalla verifica della legittimità istituzionale, indispensabili nell'ambito del controllo direzionale, l'IS si trova a dover comunicare tali aspetti per poter rispondere ad aspettative informative dei propri *stakeholder*, siano essi interni od esterni all'organizzazione.



Il bilancio di esercizio, sulla base di quanto previsto dalla dottrina aziendale, rappresenta "un sistema di valori che può assumere vari significati in base alle finalità che si vogliono perseguire, ma il cui principale scopo è la rilevazione periodica dei risultati che si presume di aver conseguito" (Terzani, 2002). Tuttavia, il bilancio è prevalentemente finalizzato a fornire informazioni patrimoniali, economiche e finanziarie della gestione, trascurando misurazioni e valutazioni di più ampio respiro, quali ad esempio quelle inerenti l'efficacia sociale ed il perseguimento della missione istituzionale.

Dunque, per le IISS, ancor più di quanto avviene per le aziende non profit e per le imprese tradizionali, è opportuno superare i limiti ed i confini propri del bilancio di esercizio ed adottare strumenti di comunicazione atti a soddisfare contestualmente le più ampie esigenze informative degli *stakeholder* e quelle proprie del management, in merito all'efficace perseguimento della *mission* ed all'assolvimento della funzione di utilità sociale. In particolare, è necessario individuare un documento di controllo direzionale (da impiegare nell'ambito dei processi di programmazione e controllo) adatto ad assolvere anche funzioni di comunicazione esterna (quale strumento di *accountability*) per informare sia i destinatari dei beni/servizi e la comunità di riferimento, sia coloro che dirigono ed operano all'interno dell'organizzazione (amministratori, lavoratori, ecc.) sulla provenienza e l'impiego di risorse, sui risultati raggiunti e sull'impatto generato (CNDC, 2005b).

Inoltre, in imprese caratterizzate da una *governance* tesa ad includere gli *stakeholder* nei processi informativi e decisionali, è opportuno che gli strumenti di comunicazione, interna ed esterna, si prestino ad essere impiegati in processi di *stakeholder engagement* (ISEA, 2005). Anche in questo senso, il bilancio di esercizio non risulta uno strumento idoneo, in quanto ritenuto non adeguato a cogliere le complesse relazioni intrattenute con i portatori di interesse (Pozzoli e Manetti, 2011).

Sulla base di tali considerazioni, nell'ambito della letteratura e della prassi internazionale e nazionale sono stati condotti numerosi studi dedicati alla rendicontazione sociale e di sostenibilità, i quali hanno condotto alla proposta di linee guida e standard per la misurazione e la rappresentazione in ottica quali-quantitativa della *performance*. Con particolare riferimento alla rendicontazione sociale, l'esistenza di vari modelli di riferimento per la sua redazione se da un lato comporta una decisa articolazione della terminologia in uso (rapporti e/o bilanci sociali, socio-ambientali o di sostenibilità, di missione; Bagnoli, 2008b), dall'altro permette il superamento delle passate incertezze in termini di funzioni, forma espositiva e contenuti (Pozzoli e Manetti, 2011).

In merito alla questione terminologica, vi è preliminarmente da osservare che i principali strumenti utilizzati dalle aziende non profit per comunicare in merito a legittimità istituzionale ed efficacia sociale sono comunemente denominati "bilancio di missione" e "bilancio sociale". Il significato da attribuire a tali concetti, con particolare riferimento al contesto non profit, è dibattuto in letteratura<sup>67</sup>. Rusconi e Dorigatti (2006), ritengono che il bilancio di missione ed il bilancio sociale assumano, nelle organizzazioni non profit, una diversa (anche se correlata) funzione. Infatti, gli autori riconoscono al bilancio di missione il ruolo di rendiconto sul perseguimento della missione istituzionale e dei fini statutari dell'organizzazione. Con riferimento invece al bilancio sociale, gli autori ritengono invece che l'area di dati e informazioni fornita nel bilancio di missione debba essere allargata, per rendicontare su responsabilità, impegni, comportamenti e risultati delle azioni dell'organizzazione verso tutti gli *stakeholder* interessati. Di tutt'altra opinione sono invece Hinna (2002) e Bruni (1997), i quali sostengono che il bilancio di missione dovrebbe coincidere con il bilancio sociale, qualora redatto da imprese non lucrative. Tale impostazione risponderebbe, secondo gli autori, alla necessità di distinguere le diverse finalità assunte dal bilancio sociale nelle realtà lucrative rispetto a quelle non lucrative: comunicazione della responsabilità sociale nel primo caso, comunicazione della legittimazione sociale nel secondo. Legittimazione sociale che interesserebbe sia gli aspetti connessi alla produzione di efficacia sociale, sia quelli relativi alla legittimità istituzionale.

Considerato che per le IISS la produzione di efficacia sociale rappresenta un elemento costitutivo della *mission*, la legittimazione di tali organizzazioni deriva dalla loro capacità di assolvere a funzioni di finalità sociale. Ciò considerato, in questa sede sarà adottata una definizione di bilancio sociale che includa anche aspetti rendicontativi inerenti la legittimità istituzionale delle imprese, in linea dunque con quanto sostenuto da Hinna (2002) e Bruni (1997). Infatti, laddove la produzione di efficacia sociale sia una specifica caratteristica della missione, un'organizzazione non potrà verificare la propria coerenza istituzionale, dunque la più ampia legittimità istituzionale, senza aver verificato e misurato l'efficacia sociale prodotta. In definitiva, nelle IISS la verifica del perseguimento della missione non può prescindere dalla misurazione dell'efficacia sociale. In definitiva, il bilancio sociale in una IS rappresenta lo strumento rendicontativo nel quale sintetizzare le misurazioni e le valutazioni inerenti efficacia sociale e legittimità istituzionale dell'impresa, attraverso il quale controllare e comunicare la *performance* sociale rispetto alla comunità.

---

<sup>67</sup> Per una più ampia rassegna, si veda Hinna (2002).

Come è stato accennato, la diffusione di molteplici modelli di riferimento per la redazione del bilancio sociale ha favorito il superamento di incertezze inerenti le funzioni, la forma espositiva ed ai contenuti del documento.

In merito alla finalità di un bilancio sociale, dottrina e prassi hanno individuato una molteplicità di funzioni che possono essere assolte da esso<sup>68</sup>. Sintetizzando le diverse posizioni, al bilancio sociale può essere attribuita funzione di (Bagnoli, 2008b):

- comunicazione;
- verifica istituzionale;
- programmazione.

La funzione di comunicazione attiene all'informazione degli *stakeholder* in merito ad identità e risultati raggiunti dall'impresa. Il bilancio sociale assume funzione di verifica istituzionale quando permette di appurare la coerenza istituzionale nel rispetto dei valori e dei principi ispiratori dell'impresa. Infine, la funzione di programmazione può essere assunta in quanto il bilancio sociale rappresenta un meccanismo di programmazione delle attività aziendali attraverso la loro concertazione con gli *stakeholder* coinvolti e può dar luogo a forme di bilancio sociale preventivo (Bagnoli, 2008b).

Con riferimento allo specifico significato attribuito alla funzione del bilancio sociale nel presente lavoro, esso abbraccia la totalità delle finalità elencate. A tal proposito, è inutile soffermarsi ulteriormente sulle prime due funzioni, ampiamente dibattute in precedenza. Riguardo alla funzione di programmazione, è opportuno aggiungere che il bilancio sociale, può costituire un innovativo strumento di controllo direzionale e ben si adatta a favorire il dialogo con gli *stakeholder* (Pozzoli e Manetti, 2011), quest'ultimo necessario in organizzazioni caratterizzate da una *governance* multi-*stakeholder*. In particolare, il bilancio sociale può coadiuvare la definizione degli obiettivi perseguibili, l'innalzamento della qualità dei processi e degli esiti, l'assegnazione dei compiti e delle responsabilità, la valorizzazione delle risorse umane, la valutazione sull'operato degli amministratori, la stima del grado di raggiungimento della missione. Tuttavia, il bilancio sociale può rappresentare un valido strumento di orientamento strategico e di controllo direzionale se oltre a svolgere la tradizionale funzione di comunicazione esterna viene caratterizzato da (Pozzoli e Manetti, 2011):

- un esplicito intento di assumere una finalità interna di controllo direzionale;

---

<sup>68</sup> Cfr. Fazzi (2005), Maticena (1984), Petrolati (1999), Rusconi (2002), Viviani (1999).

- comparabilità nel tempo e nello spazio;
- un autentico coinvolgimento degli interlocutori aziendali nel processo rendicontativo (*stakeholder engagement*).

Determinanti in tal senso diventano dunque le linee guida e gli standard adottati dall'impresa per la redazione del bilancio sociale. A tal proposito, si ricorda che nel contesto nazionale, soltanto le IISS che abbiano adottato la qualifica ex D. Lgs. 155/2006 sono obbligate alla redazione di un bilancio sociale, sulla base di apposite linee guida ministeriali<sup>69</sup>. Per le IISS non dotate dell'apposita qualifica, "il bilancio sociale rappresenta un'informativa volontaria, che gli amministratori possono strutturare sulla base delle esigenze specifiche dell'organizzazione e dei propri *stakeholder*, sia con riferimento alla forma, sia ai contenuti del documento" (Pozzoli e Manetti, 2011). In questo senso, si rende utile illustrare una sintetica panoramica delle linee guida e degli standard di riferimento, internazionali e nazionali, a cui gli amministratori (e gli *stakeholder*) delle IISS possono fare riferimento per la progettazione e la redazione dei bilanci sociali (Tab. 10).

---

<sup>69</sup> Il riferimento è al Decreto del Ministero della Solidarietà Sociale del 24 gennaio 2008, avente ad oggetto l'"Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155".

Denominazione linee guida o standard	Organizzazione redattrice	Principi ispiratori	Organizzazioni destinatarie	Struttura del documento	Contenuto	Punti di forza	Punti di debolezza
Linee guida <i>Global Reporting Initiative (GRI) G3 + NGO Sector Supplement</i>	<i>Global Reporting Initiative</i>	Bilancio di sostenibilità di derivazione " <i>triple bottom line</i> " integrato da indicazione ad hoc per organizzazioni non profit	Organizzazioni del terzo settore di medio-grande dimensione	Bilancio strutturato in cinque sezioni: 1. Strategia e analisi; 2. Profilo organizzazione; 3. Parametri del <i>report</i> ; 4. <i>Governance</i> , impegni e reclutamento; 5. Sistemi di gestione e indicatori di <i>performance</i>	Le linee guida propongono un contenuto minimale inerente: informazioni economiche, ambientali e sociali ( <i>triple bottom line</i> ) integrate con indicazioni su assetto istituzionale, <i>stakeholder</i> , approcci gestionali adottati, <i>governance</i> e contesto competitivo	- Graduale adozione; - Possibile asseverazione esterna; - Ordine di esposizione informazioni non vincolante; - Inserimento in database internazionale GRI; - Indicatori suddivisi in obbligatori ed addizionali (questi ultimi facoltativi)	- Struttura e contenuti progettati per imprese medio-grandi dimensioni; - Limitata utilizzabilità ai fini del controllo interno; - Scarsa rilevanza sul processo di rendicontazione; - Comparabilità spazio-temporale non garantita; - Prevalenza indicatori qualitativi anziché quantitativi; - Scarsa presenza di indicatori di <i>outcome</i> , di efficacia e di impatto
Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione	Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC) - Commissione Aziende non profit	Progettazione strumento idoneo a dimostrare e verificare coerenza, efficacia e trasparenza nella gestione e nell'impiego di risorse 'pubbliche' nel rispetto delle legittime attese dei portatori di interessi	Aziende non profit	Libertà di struttura	Nel rispetto di specifici principi e postulati, le linee guida propongono l'inclusione di una mappatura degli <i>stakeholder</i> , di una chiara esposizione della missione, dei valori e della visione aziendali, di un sistema di indicatori per la stima dei risultati raggiunti e di un sistema di verifica e valutazione della coerenza tra risultati raggiunti e missione	Formalizzazione del processo; Elencazione condizioni organizzative e gestionali indispensabili; Gli indicatori chiave (quali-quantitativi) non sono individuati esplicitamente: sono ritenuti indispensabili, sono individuate le caratteristiche che dovranno avere, ma la loro individuazione è riservata agli amministratori attraverso coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	L'omessa individuazione di precisi indicatori può determinarne la manipolazione da parte del management (a discapito degli <i>stakeholder</i> ) ovvero la scarsa significatività e/o rilevanza
Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato	Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSVnet)	Dimostrazione dei risultati ottenuti in termini sociali ed economici, ricorrendo al coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nella definizione delle informazioni rilevanti da comunicare	Organizzazioni di volontariato di piccole e medio-grandi dimensioni	Bilancio strutturato in sei sezioni: 1. Identità 2. Governo e risorse umane 3. Risorse economico-finanziarie e dotazione patrimoniale 4. Perseguimento della missione 5. Attività strumentali 6. Altre questioni rilevanti per gli <i>stakeholder</i>	Previsti contenuti minimi: una articolazione dettagliata per indicatori relativi ad aspetti comuni a tutte le organizzazioni di volontariato, ed una articolazione più generale (metodologica) per altre informazioni che non possono essere oggetto di previsioni specifiche a causa dell'eterogeneità delle organizzazioni. Le organizzazioni di minori dimensioni possono redigere un bilancio di missione limitato a rendere conto sul grado di raggiungimento delle finalità istituzionali e sul profilo dell'organizzazione	- previste versioni semplificate di bilancio di missione per organizzazioni di minori dimensioni; - coinvolgimento <i>stakeholder</i> nella definizione delle informazioni rilevanti del bilancio; - contenuti minimi e flessibili	- assenza di informativa sulla produzione e distribuzione del valore aggiunto (non ritenuta rilevante per le organizzazioni di volontariato, per il difetto della natura sinallagmatica dei principali proventi di tali organizzazioni, ma rilevante per imprese sociali che generano valore della produzione)

Denominazione linee guida o standard	Organizzazione redattrice	Principi ispiratori	Organizzazioni destinatarie	Struttura del documento	Contenuto	Punti di forza	Punti di debolezza
La rendicontazione sociale per le aziende non profit	Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS)	Adattamento dello standard elaborato per le imprese tradizionali per soddisfare le aspettative conoscitive degli <i>stakeholder</i>	Aziende non profit	Bilancio strutturato in cinque sezioni: 1. identità aziendale 2. riclassificazione dati bilancio al valore aggiunto 3. relazione sociale 4. giudizio <i>stakeholder</i> su edizioni precedenti del bilancio sociale; 5. giudizio <i>stakeholder</i> sulle strategie di miglioramento continuo dell'azienda	Dichiarazione di missione, natura giuridica, scenario e ambiente di riferimento, sistema di governo e assetto organizzativo, ambiti di intervento, strategie e politiche perseguite, riclassificazione dati contabili di bilancio con evidenza di risorse pervenute, utilizzate ed investite articolate per aree di attività/intervento, illustrazione dei programmi realizzati, risultati ottenuti, benefici prodotti per diverse categorie di <i>stakeholder</i> con evidenza (per ciascuna categoria) di interessi, aspettative, questioni rilevanti indicatori di prevalente natura qualitativa atti a rappresentare attività svolta	- Articolazione dei principali indicatori di prestazione e dei dati contabili per aree di intervento (aggregazioni di attività) che declinano la missione, rivolte a particolari categorie di interlocutori; - presenza di un documento informativo sul patrimonio che sintetizza l'evoluzione della consistenza di risorse a disposizione e impegni assunti; - presenza di un prospetto sulla produzione e distribuzione del valore aggiunto	
Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit	Agenzia per le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale (Agenzia per le ONLUS)	Fornire indicazioni sia metodologiche sia di contenuto per la redazione del bilancio sociale, cercando di garantirne la comparabilità spazio-temporale (ispirato a logiche GRI)	Aziende non profit	Il documento è articolato in schede generali (applicabili a tutti) e schede specifiche per singole fattispecie di azienda non profit. Schede generali: 1. introduzione e nota metodologica; 2. Identità aziendale; 3. Processi di mappatura e coinvolgimento <i>stakeholder</i> ; 4. obiettivi di miglioramento continuo e questionario di valutazione dei lettori; 5. assetto istituzionale, collegamento con altri enti non profit, struttura organizzativa, ricorso ad outsourcing per produzione servizi; 6. indicatori economici e ambientali. Le schede specifiche di settore includono, tra l'altro, gli indicatori relativi alle prestazioni sociali.	Le linee guida propongono un contenuto minimale inerente: informazioni economiche, ambientali integrate con indicazioni su assetto istituzionale, <i>stakeholder</i> , approcci gestionali adottati, <i>governance</i> e contesto competitivo.	- Possibile graduale adozione (3 livelli di conformità); - Possibilità di asseverazione esterna in merito alla conformità; - informazioni suddivise in essenziali e volontarie (facoltativi) in modo da bilanciare esigenze di fornire informazioni minime (obbligatorie) con quelle di personalizzare il documento (con informazioni volontarie); - prevista una relazione di missione dai contenuti ridotti per organizzazioni di minori dimensioni; - può rappresentare processo di crescita organizzativa fungendo anche da strumento di controllo strategico e direzionale	

Tabella 10: Caratteristiche delle principali linee guida e standard di riferimento per la redazione del bilancio sociale (nostra elaborazione da Pozzoli e Manetti, 2011).

Indipendentemente dalla volontaria adozione delle linee guida o standard proposti, come accennato in precedenza le IISS dotate della qualifica di cui al D. Lgs. 155/2006 sono tenute a redigere, per espressa disposizione normativa, un bilancio sociale annuale conforme ad apposite linee guida ministeriali. Le principali caratteristiche di queste ultime, sono rappresentate da:

- adozione obbligatoria;
- continuità di redazione;
- struttura definita;
- contenuti minimi obbligatori;
- necessaria pubblicità.

Il carattere obbligatorio dell'adozione delle linee guida deriva dal secondo comma dell'articolo 10 del D. Lgs. 155/2006, il quale oltre a prevedere il dovere per le IISS di redigere e depositare nel registro delle imprese il bilancio sociale, prevede che questo sia redatto secondo linee guida ministeriali in modo tale da rappresentare l'osservanza delle finalità sociali dell'impresa. Il carattere obbligatorio delle linee guida garantisce un grado di uniformità nella forma e nei contenuti dei bilanci sociali, garantendo quindi una loro comparabilità nel tempo e nello spazio. Tale ultimo aspetto è ulteriormente garantito dalla prescritta continuità di redazione. Infatti, il bilancio sociale deve essere redatto annualmente.

In merito alla forma, le linee guida prevedono per il bilancio sociale una struttura costituita da sei sezioni:

- introduzione metodologica;
- sezione A: informazioni generali sull'ente e sugli amministratori;
- sezione B: struttura, governo ed amministrazione dell'ente;
- sezione C: obiettivi e attività;
- sezione D: esame situazione finanziaria;
- sezione E: altre informazioni opzionali.

Nell'ambito di tale struttura, per ciascuna sezione è previsto un contenuto informativo che rappresenta il contenuto minimo del bilancio, il quale potrà essere liberamente integrato dai redattori, utilizzando la specifica sezione E.

Dall'analisi dei contenuti minimi previsti dalle linee guida, il bilancio sociale conforme ad esse risponde alle esigenze di verifica sia di legittimità istituzionale, sia di efficacia sociale.

In merito alla verifica delle legittimità istituzionale, le informazioni minime contenute nel documento permettono infatti di verificare sia aspetti riconducibili alla coerenza istituzionale, sia aspetti riconducibili alla *compliance*. La verifica della coerenza istituzionale viene garantita dalla possibilità di collegare la *mission* agli obiettivi statuari ed alle attività effettivamente svolte, attraverso l'esposizione di informazioni inerenti (sezione C):

- finalità principali dell'ente, in coerenza con quanto previsto nell'atto costitutivo o statuto e con specifico riferimento agli obiettivi di gestione dell'ultimo anno;
- riassunto delle principali attività che l'ente pone in essere in relazione all'oggetto sociale con specifica descrizione dei principali progetti attuati nel corso dell'anno.

La verifica della *compliance* viene garantita grazie ad informazioni inerenti i vincoli operativo-gestionali, il rispetto di alcune clausole statuarie ed i vincoli di *governance*.

A titolo esemplificativo, con riferimento al rispetto dei vincoli operativo-gestionali, le linee guida prevedono espressa indicazione di un'analisi del superamento del limite minimo di ricavi e proventi derivanti da attività di produzione di beni/servizi di utilità sociale (punto a della sezione D) e del divieto di distribuzione diretta/indiretta di utili<sup>70</sup> (punti i, l, m, n della sezione B). Inoltre, con riferimento ai vincoli di *governance*, le linee guida richiedono che siano indicate una mappatura dei diversi portatori di interessi con l'indicazione del tipo di relazione tra l'impresa e le singole categorie (punto h, sezione B), e le forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei beneficiari delle attività (punto e, sezione C).

Tuttavia, le linee guida, nella loro configurazione minima, non prevedono una esaustiva informazione in merito alla totalità degli aspetti di *compliance* precedentemente individuati<sup>71</sup>. Inoltre, non viene prevista l'indicazione di alcuna informazione inerente la

---

<sup>70</sup> Sebbene le linee guida non prevedano nel loro contenuto minimo una verifica della remunerazione di strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote a soggetti diversi dai finanziatori istituzionali.

<sup>71</sup> È il caso, ad esempio, della verifica della conformità del trattamento normativo minimo applicato ai lavoratori dipendenti rispetto a quello previsto dai contratti e accordi collettivi applicabili, piuttosto che della



valutazione del rispetto della normativa civilistica e speciale<sup>72</sup> applicabile alla specifica IISS in virtù del proprio assetto istituzionale. In considerazione del fatto che, come illustrato in precedenza, la completa verifica della *compliance* non può prescindere da tali valutazioni, si ritiene opportuno integrare le informazioni minime contenute nel bilancio sociale con specifiche informazioni atte a permettere tali verifiche, utilizzando la possibilità di integrare informazioni opzionali.

In merito all'efficacia sociale, le informazioni minime previste dalle linee guida potenzialmente possono garantirne una valutazione. Infatti, sebbene le linee guida richiedano espressamente che nel bilancio sociale sia inclusa una analisi valutativa dei risultati conseguiti e dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento delle principali attività esercitate nell'anno, attraverso l'uso di specifici indicatori quali-quantitativi (punto d, sezione C), l'individuazione di questi ultimi dovrà avvenire attraverso una concertazione tra amministratori e portatori di interessi. Sebbene tale impostazione metodologica sia da ricondurre alla difficoltà di individuare indicatori di efficacia sociale<sup>73</sup> universalmente significativi nella misurazione dell'efficacia sociale della totalità delle IISS, considerata la loro eterogeneità, e sebbene nel processo di individuazione degli indicatori sia richiesto il coinvolgimento minimo di tutti i prestatori di opera presso l'impresa, vi è la possibilità che gli indicatori individuati non siano significativi o rilevanti per gli *stakeholder*. In questo caso, la presenza di indicatori quali-quantitativi non garantirebbe comunque la finalità del bilancio sociale: la rappresentazione dell'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa (comma 2, articolo 10, D. Lgs. 155/2006). È necessario dunque che il processo di individuazione degli indicatori sia ben progettato e descritto nella sezione delle introduzioni metodologiche, in modo tale da permetterne una lettura critica da parte dei diversi *stakeholder*, ed ammettere eventuali proposte di miglioramento del processo, atte ad incrementare la significatività o la rilevanza degli indicatori nel tempo.

Il bilancio sociale che risulta dall'applicazione delle linee guida ministeriali, appare inoltre idoneo a costituire uno strumento di controllo direzionale. Infatti, come è stato visto, se opportunamente integrato esso ammette sia la verifica della legittimità

---

verifica del rispetto del divieto di distribuzione indiretta di utili attuato attraverso una remunerazione degli strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote sottoscritti da investitori non istituzionali superiore rispetto ai limiti ammessi.

<sup>72</sup> È questo il caso, ad esempio, della verifica del rispetto della disciplina inerente la cooperazione sociale (L. 381/1991), ovvero della verifica dell'applicazione di un corretto regime tributario all'organizzazione, nel rispetto del D.P.R. 917/1986 (Testo Unico delle Imposte sul Reddito), piuttosto che del D.Lgs. 460/1997 (Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale).

<sup>73</sup> Indicatori di *input*, *output*, *outcome* e di impatto, cfr. § 2.3.

istituzionale, sia dell'efficacia sociale dell'impresa. Inoltre, grazie all'analisi degli scostamenti tra risultati conseguiti e previsioni effettuate (punto d, sezione C), è possibile applicare i noti meccanismi di verifica e correzione tipici dei meccanismi di controllo già in precedenza illustrati. Considerando ancora che le linee guida richiedono l'indicazione delle strategie di medio-lungo termine ed una sintesi dei piani futuri (punto g, sezione C), il bilancio sociale potrà essere impiegato come strumento di pianificazione strategica. Naturalmente, l'utilizzo del solo bilancio sociale quale strumento di controllo strategico e direzionale, presuppone una ampia integrazione dell'informativa minima richiesta dalle linee guida, atta ad includere nel documento gli strumenti discussi in precedenza nell'ambito della programmazione e del controllo della dimensione sociale e della legittimità istituzionale<sup>74</sup>.

Inoltre, le linee guida prevedono l'analisi dei risultati conseguiti e dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento delle principali attività esercitate nell'anno, attraverso l'uso di specifici indicatori quali-quantitativi, e la verifica degli eventuali scostamenti rilevati rispetto alle previsioni (sezione C). Tali informazioni assumono particolare rilevanza nell'ambito del presente lavoro, in quanto da un lato ammettono la comunicazione delle misurazioni inerenti l'efficacia sociale descritte in precedenza<sup>75</sup>, dall'altro l'analisi degli scostamenti amplia la funzione del bilancio sociale da mero documento di comunicazione esterna a strumento di controllo direzionale. In particolare, questa ultima funzione viene ulteriormente arricchita dalla necessaria indicazione delle strategie di medio-lungo termine dell'impresa e dei suoi piani futuri.

Una completa analisi del significato di bilancio sociale non può trascurare la disamina dei due momenti fondamentali caratterizzanti la definizione dello stesso: il processo ed il prodotto (Bagnoli, 2007; Pucci e Vergani, 2002).

Il processo è identificato dall'insieme di azioni poste in essere per realizzare i presupposti indispensabili per la redazione del documento finale "bilancio sociale". A titolo esemplificativo, tali azioni sono rappresentate dalla definizione della *mission*, dalla descrizione dei valori che orientano l'agire quotidiano, dalla individuazione degli *stakeholder* (mappatura), dall'individuazione degli strumenti e dei parametri da adottare nella misurazione dell'utilità sociale, e devono essere condotte attraverso un percorso di coinvolgimento dei portatori di interessi interni ed esterni (Bagnoli, 2008b).

---

<sup>74</sup> Cfr. § 2.3.

<sup>75</sup> Cfr. § 2.3.

Il prodotto è invece rappresentato dal documento che rappresenta la conclusione e la sintesi del processo di rendicontazione (il bilancio sociale), destinato alla comunicazione interna ed esterna dell'impresa, a corredo e completamento della rendicontazione economico-finanziaria (Bagnoli, 2008b).

In questi termini, le linee guida ministeriali disciplinano una rendicontazione orientata prevalentemente al prodotto, essendo finalizzate alla determinazione di forma e contenuto del bilancio. Conseguentemente, si ritiene utile ed opportuno che i redattori del bilancio includano informazioni opzionali in merito al processo di rendicontazione sociale, menzionando gli eventuali standard di riferimento adottati<sup>76</sup> e le procedure adottate in merito al coinvolgimento dei portatori di interesse.

L'integrazione delle linee guida ministeriali con quanto sinora illustrato, permette dunque la redazione di un bilancio sociale che possa essere impiegato come strumento di orientamento strategico, di controllo direzionale e di comunicazione esterna dell'impresa, garantendo sia ai pubblici interni sia a quelli esterni di apprezzare e valutare le attività ed i risultati raggiunti dall'impresa e la loro coerenza con il finalismo istituzionale.

---

<sup>76</sup> A titolo esemplificativo si ricorda il *framework* AA1000, uno standard di processo sviluppato nel 1999 dall'*Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA), finalizzato ad incrementare la trasparenza informativa e la *performance* complessiva delle aziende che lo adottano indicando il percorso ed i criteri fondamentali che dovranno essere seguiti per la stesura dei bilanci sociali e di sostenibilità (ISEA, 1999, Manetti, 2006).

## **Capitolo 3. Gli indicatori di riferimento per il sistema di misurazione delle *performance*: un'indagine empirica condotta sulle imprese sociali italiane**

### **3.1. Metodo della ricerca**

L'analisi esposta nel prosieguo, assume carattere esplorativo e non esplicativo di un dato fenomeno aziendale (Corbetta, 1999; Bailey, 1995)<sup>77</sup>, anche se il processo logico ha previsto una fase deduttiva, derivante dalle aspettative del ricercatore ed una fase induttiva, dove indirettamente, i risultati campionari vengono generalizzati su tutto il tessuto economico di riferimento (Ferraris Franceschi, 1978).

La ricerca è stata condotta in due fasi successive e metodologicamente distinte, con le quali si è inteso verificare rispettivamente:

- il livello assunto dai principali indicatori di economicità individuati nel modello di programmazione e controllo proposto;
- il livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali conseguiti dalle IISS, individuando anche i principali indicatori quali-quantitativi utilizzati per la valutazione dell'efficacia sociale.

Ciascuna delle due fasi si è basata sull'analisi di dati raccolti rispettivamente dai bilanci di esercizio e dai bilanci sociali relativi al periodo 2010-2012 e depositati nel Registro delle imprese dalle IISS risultanti iscritte, alla data del 31 dicembre di ciascun esercizio, nell'apposita sezione speciale del Registro delle imprese. La fonte dei dati è la Camera di Commercio di Firenze, grazie al supporto della quale è stato possibile prelevare i suddetti documenti dal Registro delle imprese.

L'analisi dei dati e delle informazioni contenuti nei documenti raccolti è avvenuta attraverso la determinazione di campioni e metodologie di riferimento difformi, per cui è necessaria una loro separata trattazione.

---

<sup>77</sup> Gli studi descrittivi “mirano a descrivere dettagliatamente dei fenomeni (descrivere che cosa è accaduto), in contrapposizione con gli studi esplicativi, che in generale mirano a spiegare un fenomeno sociale specificando perché o come è accaduto”. In verità, una precisazione è d'obbligo. Gli studi descrittivi scaturiscono da un processo di raffinazione rispetto a quelli esplorativi. Infatti questi ultimi servono a conoscere in modo preliminare l'oggetto dell'analisi, mentre quelli descrittivi mirano a descrivere dettagliatamente il fenomeno, rispondendo alla domanda “che cosa è accaduto?”. Cfr. Edmondson-McManus (2004).

L'indagine relativa ai valori degli indicatori della *performance* economico-finanziaria è stata condotta su un campione, costituito dai dati del conto economico e dello stato patrimoniale relativi alle IISS che risultavano aver depositato il bilancio di esercizio relativo al 2010, 2011 e 2012. L'analisi delle intere popolazioni, rappresentate dai dati di bilancio di tutte le IISS iscritte al 31 dicembre di ciascun esercizio, non è stata possibile a causa di una significativa percentuale di IISS che hanno omesso il deposito del bilancio di esercizio nonostante l'espresso obbligo normativo<sup>78</sup>.

Attraverso l'adozione di una metodologia quantitativa di tipo statistico-descrittiva i dati raccolti sono stati analizzati grazie all'utilizzo di alcuni indicatori economico-finanziari, al fine di valutare per ciascun esercizio la *performance* economica indicativa di una IS, attraverso l'analisi dei principali valori caratteristici della distribuzione di frequenza inerente la solidità patrimoniale, la solvibilità e la capacità di generare e distribuire valore aggiunto agli *stakeholder* da parte delle IISS indagate.

In merito all'adeguatezza dei dati raccolti rispetto alle finalità dello studio, come è stato illustrato in precedenza gli schemi del modello di rendicontazione economico-finanziaria, emanati a cura dell'Agenzia per le Onlus (2008), prevedono un modello rendicontativo ispirato a quello adottato dalle società di capitali, composto da stato patrimoniale, rendiconto gestionale, conto economico civilistico dell'attività principale, nota integrativa e relazione di missione. Ciò premesso ed in considerazione degli obiettivi del presente lavoro, il bilancio di esercizio contiene tutte le informazioni ed i dati necessari per la misurazione delle *performance* economiche e finanziarie delle IISS italiane analizzate e per la successiva individuazione dei valori di riferimento assunti nel periodo di osservazione.

I dati raccolti sono stati inseriti in un database appositamente progettato, utilizzato per l'archiviazione e la riclassificazione dei dati, quest'ultima necessaria per la costruzione degli indicatori di *performance* e per l'analisi della distribuzione del valore aggiunto alle diverse categorie di *stakeholder*. Con riferimento a ciascuna impresa, il relativo bilancio di esercizio è stato analizzato attraverso la costruzione degli indicatori utilizzati per la misurazione delle *performance* della dimensione economico-finanziaria nel modello di programmazione e controllo proposto<sup>79</sup>. Per ciascun indicatore sono stati rilevati il valore

---

<sup>78</sup> Si rinvia alla successiva definizione dei campioni, cfr. § 3.2.

<sup>79</sup> Per la valutazione dell'equilibrio economico sono stati proposti il ROI ed il ROE, per la valutazione della solidità patrimoniale sono stati analizzati il quoziente di indebitamento ed il tasso di copertura delle attività immobilizzate, mentre per la valutazione dell'equilibrio finanziario sono stati proposti il quoziente di

mediano, il primo e terzo quartile, i valori minimi e massimi e lo scarto interquartile in modo da riassumere la dimensione dei fenomeni osservati e la loro variabilità. In particolare, perseguendo uno scopo di prima esplorazione di un fenomeno<sup>80</sup> colto attraverso le sue determinazioni numeriche, è opportuno l'impiego di parametri semplici, ma al contempo robusti, quali la mediana e lo scarto interquartile (Lombardo, 1984). Inoltre, sebbene gli indicatori utilizzati rappresentino variabili cardinali, considerata la presenza di significativi valori estremi nella distribuzione di frequenza di ciascun indicatore analizzato, si è preferito utilizzare la mediana (anziché la media aritmetica) come misura di tendenza centrale per limitare la sensibilità della misurazione rispetto ai valori estremi (Corbetta, 2003a). Al fine di determinare un valore di riferimento per ciascun indicatore, atto a sintetizzare i valori assunti nel triennio di osservazione, è stata calcolata la media dei valori caratteristici della distribuzione di frequenza della serie temporale di ogni indicatore. Gli indici di posizione utilizzati sono ritenuti particolarmente utili e diffusi nell'analisi delle distribuzioni empiriche degli indicatori di bilancio in quanto forniscono informazioni riguardo alla posizione relativa occupata da una data impresa, risultando di conseguenza un prezioso ausilio nella definizione dei parametri di riferimento di un sistema di misurazione delle *performance*.

La seconda indagine, finalizzata a rilevare il livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali conseguiti dalle IISS, individuando inoltre gli indicatori quali-quantitativi utilizzati per la valutazione di tali risultati, è stata condotta con una metodologia quantitativa attraverso una indagine campionaria (Corbetta, 2003b), analizzando i dati contenuti nei bilanci sociali delle IISS per il tramite di un questionario.

L'indagine, è stata condotta su un campione costituito dai bilanci sociali relativi al 2010, 2011 e 2012. In particolare, sono stati raccolti tutti i bilanci sociali depositati nel Registro delle imprese entro la data del 31/10/2013 dalle IISS italiane. Considerata la libertà di forma giuridica connessa che caratterizza l'IS *ex lege* italiana, il campione comprende tipologie di organizzazioni molto diverse tra loro.

---

liquidità generale, l'indice di liquidità secca e quello di liquidità immediata, cfr. § 2.2. I dati dello stato patrimoniale e del conto economico sono stati soggetti ad opportune riclassificazioni laddove esigenze di analisi lo richiedessero. È stato il caso ad esempio della riclassificazione del conto economico al costo del venduto per la determinazione del ROI e della riclassificazione del conto economico sulla base del criterio del valore aggiunto economico sociale per permettere la determinazione della distribuzione del valore aggiunto ai diversi *stakeholder*.

<sup>80</sup> Lo stato di equilibrio economico-finanziario, la solidità patrimoniale e la produzione e distribuzione del valore aggiunto delle IISS.

Anche in questo caso, considerato l'elevato tasso di omissione nel deposito del bilancio sociale in ciascun esercizio indagato, l'analisi dell'intera popolazione, rappresentata dai bilanci sociali 2010, 2011 e 2012 di tutte le IISS iscritte nel Registro delle imprese, non è stata possibile.

In merito ai dati raccolti e analizzati, lo specifico decreto ministeriale 24 gennaio 2008<sup>81</sup> nel disciplinare il contenuto minimo del bilancio sociale<sup>82</sup> prevede che nell'ambito dell'informativa dedicata agli obiettivi ed all'attività<sup>83</sup> sia effettuata una "valutazione – utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi – dei risultati conseguiti ed in particolare dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati o conclusi nell'anno, con evidenza di eventuali scostamenti dalle previsioni". Conseguentemente, il bilancio sociale redatto in conformità con le linee guida ministeriali contiene le informazioni necessarie per le finalità dell'indagine.

L'analisi della struttura dei bilanci sociali, tesa a rilevare la conformità del documento alle linee guida ministeriali e la presenza di indicatori quali-quantitativi, e lo studio della suddetta sezione dei bilanci consentono di riscontrare, attraverso un'inchiesta campionaria condotta grazie ad un questionario, l'efficacia della comunicazione dei risultati sociali delle IISS e l'individuazione dei principali e più significativi indicatori utilizzati. Riconducendo il concetto di efficace comunicazione dei risultati sociali al rapporto tra gli strumenti utilizzati per misurare e comunicare i risultati da una impresa rispetto a quelli individuati in dottrina<sup>84</sup>, con specifico riferimento alle IISS italiane si ritiene che la comunicazione possa essere ritenuta efficace se:

- nell'ambito della valutazione dei risultati sociali vengono impiegati indicatori quali-quantitativi e non una mera illustrazione narrativa delle attività esercitate;
- i suddetti indicatori sono riconducibili a quelli individuati in dottrina, dunque indicatori di *input*, *output*, *outcome* ed impatto.

Ciò considerato, è stato progettato un questionario (Tab, 11) suddiviso in due ambiti specifici, finalizzati ad indagare:

- la struttura formale del bilancio sociale e la presenza indicatori quali-quantitativi (quattro *item*);

---

<sup>81</sup> "Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, ai sensi dell'art. 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155"

<sup>82</sup> Cfr. § 2.4.

<sup>83</sup> Lettera d, sezione C del documento.

<sup>84</sup> Cfr. § 2.3.

- la tipologia di indicatori quali-quantitativi utilizzati per la valutazione dei risultati sociali (quattro *item*).

Il primo ambito è teso a rilevare la effettiva presenza e la qualità, in termini di struttura espositiva, delle informazioni inerenti la valutazione dei risultati sociali all'interno dei bilanci raccolti. Il secondo ambito è invece finalizzato a rilevare la natura degli indicatori quali-quantitativi eventualmente utilizzati<sup>85</sup>.

<b>Ambito 1: Struttura formale del bilancio sociale e presenza di indicatori quali-quantitativi</b>	<b>201x</b>		<b>201x+1</b>	
	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>1.1. Nel redigere il bilancio sociale, l'impresa sociale ha adottato le linee guida di cui al DM 24.01.2008?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>-SÌ</i>				
<i>-NO</i>				
<i>Totale</i>				
<i>1.2. Nel caso in cui l'impresa abbia adottato le linee guida ministeriali, è stata effettuata una valutazione dei risultati speciali utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>-SÌ</i>				
<i>-NO</i>				
<i>Totale</i>				
<i>1.3. Nel caso di risposta negativa alla domanda 1.1., all'interno del bilancio sociale è presente una valutazione dei risultati sociali conseguiti dall'impresa?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>-SÌ</i>				
<i>-NO</i>				
<i>Totale</i>				
<i>1.4. Nei bilanci sociali in cui è presente una valutazione dei risultati sociali, questa è effettuata anche attraverso indicatori quali/quantitativi oltre all'eventuale informazione narrativa?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>-SÌ</i>				
<i>-NO</i>				
<i>Totale</i>				

<sup>85</sup> *Input, output, outcome* ed impatto, cfr. § 2.3.



<b>Ambito 2: Tipologia di indicatori quali-quantitativi utilizzati per la valutazione dei risultati sociali</b>	<b>201x</b>		<b>201x+1</b>	
<i>2.1. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di input?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>-SÌ</i>				
<i>-NO</i>				
<i>Totale</i>				
<i>2.2. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di output?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>-SÌ</i>				
<i>-NO</i>				
<i>Totale</i>				
<i>2.3. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di outcome?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>-SÌ</i>				
<i>-NO</i>				
<i>Totale</i>				
<i>2.4. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di impatto?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
<i>-SÌ</i>				
<i>-NO</i>				
<i>Totale</i>				

*Tabella 11: struttura del questionario utilizzato per l'indagine campionaria.*

Tutti gli aspetti indagati sono stati valutati utilizzando una risposta dicotomica (sì/no), in quanto per le finalità specifiche dell'indagine si è interessati a riscontrare la presenza o l'assenza degli aspetti individuati e non la loro intensità.

Il questionario è stato utilizzato per la raccolta delle informazioni inerenti i due ambiti descritti, dalle quali è stato possibile, con riferimento a ciascun anno indagato, ottenere una prima indicazione della propensione delle IISS a misurare e rappresentare oggettivamente i risultati dell'attività.

Tuttavia, al fine di verificare in modo più rigoroso il livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali, è stato utilizzato un indicatore di sintesi, costruito con

riferimento a ciascun bilancio sociale indagato. Successivamente, con l'ausilio di tecniche statistico-descrittive, la distribuzione di frequenza degli indicatori dei bilanci relativi a ciascun esercizio è stata analizzata attraverso i suoi valori caratteristici (mediana e scarto interquartile). Infine, determinando la media di ciascuna serie temporale dei valori caratteristici, si sono determinati i valori caratteristici medi di riferimento dell'indice di efficacia della comunicazione dei risultati sociali relativo al triennio 2010-2012, sulla base dei quali si rileverà il livello di efficacia delle comunicazione investigata.

L'indicatore in discussione, che chiameremo "indice di efficace comunicazione sociale", è rappresentato dal rapporto tra il punteggio attribuito al bilancio sociale analizzato sulla base delle risposte rinvenute nel questionario di cui sopra (Tab. 12) e un punteggio ritenuto idoneo a rappresentare un adeguato livello di efficacia di comunicazione dei risultati dell'impresa, determinato sulla base dell'analisi della letteratura e delle osservazioni sino a qui condotte in merito alla misurazione dell'efficacia sociale<sup>86</sup>.

<b>Ambito 1: Struttura formale del bilancio sociale e presenza di indicatori quali-quantitativi</b>	<b>201x</b>	<b>201x+1</b>
<i>1.1. Nel redigere il bilancio sociale, l'impresa sociale ha adottato le linee guida di cui al DM 24.01.2008?</i>	<i>Punti</i>	<i>Punti</i>
<i>SÌ (1) / NO (0)</i>		
<i>1.2. Nel caso in cui l'impresa abbia adottato le linee guida ministeriali, è stata effettuata una valutazione dei risultati speciali utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi?</i>	<i>Punti</i>	<i>Punti</i>
<i>SÌ (1) / NO (0)</i>		
<i>1.3. Nel caso di risposta negativa alla domanda 1.1., all'interno del bilancio sociale è presente una valutazione dei risultati sociali conseguiti dall'impresa?</i>	<i>Punti</i>	<i>Punti</i>
<i>SÌ (1) / NO (0)</i>		
<i>1.4. Nei bilanci sociali in cui è presente una valutazione dei risultati sociali, questa è effettuata anche attraverso indicatori quali/quantitativi oltre all'eventuale informazione narrativa?</i>	<i>Punti</i>	<i>Punti</i>
<i>SÌ (1) / NO (0)</i>		
<b>A) Punteggio totale ambito 1</b>		

<sup>86</sup> Cfr. § 2.3.

<b>Ambito 2: Tipologia di indicatori quali-quantitativi utilizzati per la valutazione dei risultati sociali</b>	<b>201x</b>	<b>...</b>
2.1. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di input?	Punti	Punti
SÌ (1) / NO (0)		
2.2. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di output?	Punti	Punti
SÌ (1) / NO (0)		
2.3. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di outcome?	Punti	Punti
SÌ (2) / NO (0)		
2.4. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di impatto?	Punti	Punti
SÌ (2) / NO (0)		
<b>B) Punteggio totale ambito 2</b>		
<b>C) Punteggio totale (A + B)</b>		
<b>D) Indice di efficace comunicazione sociale (C : 6)</b>		

Tabella 12: Scheda di rilevazione dell'efficacia di comunicazione dei risultati sociali delle singole IISS

Il punteggio complessivamente attribuito ad ogni bilancio sociale rappresenta il numeratore dell'indice di efficace comunicazione sociale, ed è stato ottenuto dalla somma dei punteggi che sono stati attribuiti a ciascun aspetto indagato nel questionario.

In particolare, a ciascuna risposta affermativa alle domande afferenti al primo ambito (*item* 1.1. – 1.4.) ed alle prime due domane afferenti al secondo (*item* 2.1. e 2.2.) è stato attribuito un punteggio pari ad uno, mentre a ciascuna risposta affermativa alle ultime due domande del secondo ambito (*item* 2.3. e 2.4.) è stato attribuito un punteggio pari a due. Si è ritenuto opportuno attribuire un maggior peso alle domande relative alla verifica della presenza nei bilanci sociali degli indicatori di *outcome* e di impatto in quanto sono generalmente ritenuti gli strumenti più idonei per le misurazione di efficacia sociale (Moxham e Boaden, 2007).

Il punteggio di riferimento rappresenta il denominatore dell'indice di efficace comunicazione sociale, e viene assunto quale standard da contrapporre al punteggio

ottenuto da ciascun bilancio sociale. Esso è stato quantificato in ragione di sei punti e la sua determinazione deriva da una aspettativa fondata su alcune considerazioni di fondo. Infatti, considerata l'obbligatorietà per le IISS di redigere il bilancio sociale in conformità con le linee guida ministeriali (*item 1.1.*), la conseguente obbligatoria compilazione della sezione dedicata alla valutazione dei risultati sociali (*item 1.2.*), l'obbligatorio ricorso ad indicatori quali-quantitativi (*item 1.4.*) e la prevalente rilevanza assunta dagli indicatori di *outcome* e di impatto nella misurazione dell'efficacia sociale (*item 2.3.* e *2.4.*), sarebbe ragionevole aspettarsi una risposta positiva almeno alle domande inerenti tali aspetti, conseguendo un punteggio complessivo pari a sette punti. Tuttavia, considerata la difficoltà insita nella costruzione dei più significativi indicatori di *outcome* ed impatto, si ritiene ragionevole ritenere che l'eventuale utilizzo di una sola tipologia di tali indicatori congiuntamente ad indicatori di *input* ovvero di *output*, possa comunque qualificare come adeguata la misurazione e comunicazione dei benefici per i destinatari dell'attività. Ciò considerato, il punteggio di riferimento per la costruzione dell'indice di efficace comunicazione sociale (Fig. 20) è assunto pari a 6 punti.

$$\text{Indice di efficace comunicazione sociale} = \frac{\text{Livello di efficace comunicazione sociale rilevato IS Alfa}}{\text{Livello di efficace comunicazione sociale di riferimento}}$$

*Figura 20: Indice di efficace comunicazione sociale*

Infine, nel corso della raccolta dei dati sono stati individuati gli indicatori ritenuti particolarmente significativi, segnalandoli come *best practices* da impiegare nella progettazione del sistema di controllo dell'efficacia sociale.

La letteratura sulle misurazione della efficacia sociale delle IISS non ha sin ora dato molto rilievo all'analisi delle informazioni incluse nei bilanci sociali relative agli indicatori quali-quantitativi utilizzati. Tuttavia, si ritiene che intendendo rilevare l'efficacia con cui i risultati sociali sono comunicati ai pubblici interni ed esterni all'impresa, e gli indicatori attualmente diffusi per rappresentare agli *stakeholder* l'*outcome* e l'impatto sociale dell'attività, l'analisi quantitativa sinora prospettata sia da considerarsi coerente con le finalità della ricerca.

In entrambi gli ambiti della ricerca, i dati e le informazioni rilevati e determinati in ciascun esercizio sono stati analizzati separatamente. Ciò ha permesso la comparazione nel tempo dei valori assunti dagli indicatori relativi alla dimensione economico-finanziaria e la verifica dell'eventuale maggiore/minore efficacia degli strumenti di misurazione utilizzati per la rendicontazione dei risultati sociali.

Tutto ciò considerato ed in ragione:

- delle caratteristiche intrinseche delle IISS in precedenza illustrate;
- della non rilevante diffusione di una cultura manageriale nel settore specifico (Smallbone *et al.*, 2001);
- della centralità dei risultati sociali per le imprese indagate e della necessità di esplicitarne una valutazione ai propri *stakeholder* all'interno del bilancio sociale

vi era l'aspettativa di rilevare una diffusa presenza di imprese caratterizzate da:

- un labile equilibrio economico-finanziario, una modesta solidità patrimoniale ed una distribuzione perlopiù integrale del valore aggiunto prodotto;
- una rendicontazione sociale coerente con il modello ministeriale e dunque caratterizzata da una significativa evidenza empirica di indicatori quali-quantitativi impiegati per la misurazione dell'efficacia sociale.

### **3.2. La definizione e le caratteristiche dei campioni**

In ciascun esercizio indagato, le IISS rappresentano un gruppo non omogeneo di imprese, le cui principali caratteristiche sono riassunte nella Tabella 13. L'intera popolazione delle IISS iscritte nell'apposita sezione speciale del Registro delle imprese italiano è stata scomposta sulla base:

- dell'assetto istituzionale adottato dalle organizzazioni, ponendo in evidenza sia la categoria di impresa, sia la specifica forma giuridica prescelta;
- della localizzazione geografica in base alla classificazione NUTS<sup>87</sup>;
- dei settori di attività economica in base alla classificazione ATECO<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> Nomenclatura delle unità territoriali per le statistiche (Eurostat).

<sup>88</sup> Adattamento dell'ISTAT per il contesto nazionale della classificazione europea NACE (*Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*), originariamente istituita dalla Comunità Economica Europea con regolamento CEE n. 3037/90.

Forma giuridica		2010		2011		2012	
		Num.	%	Num.	%	Num.	%
Imprese a base mutualistica	società cooperativa	61	17,5%	127	28,9%	129	23,0%
	società cooperativa sociale	37	10,6%	58	13,2%	118	21,0%
	<i>subtotale</i>	98	28,2%	185	42,1%	247	44,0%
Imprese a base capitalistica	società a responsabilità limitata	146	42,0%	149	33,9%	192	34,2%
	società per azioni	1	0,3%	1	0,2%	3	0,5%
	<i>subtotale</i>	147	42,2%	150	34,2%	195	34,7%
Imprese a base personale	società in nome collettivo	14	4,0%	14	3,2%	18	3,2%
	società in accomandita semplice	58	16,7%	59	13,4%	61	10,9%
	<i>subtotale</i>	72	20,7%	73	16,6%	79	14,1%
Organizzazioni private di secondo livello	consorzio	2	0,6%	1	0,2%	2	0,4%
	società consortile a responsabilità limitata	2	0,6%	1	0,2%	1	0,2%
	società consortile cooperativa	1	0,3%	1	0,2%	1	0,2%
	<i>subtotale</i>	5	1,4%	3	0,7%	4	0,7%
Altre organizzazioni private (Enti libro I codice civile)	associazione	14	4,0%	15	3,4%	23	4,1%
	fondazione impresa	2	0,6%	2	0,5%	3	0,5%
	ente impresa	1	0,3%	1	0,2%	1	0,2%
	ente sociale	9	2,6%	10	2,3%	10	1,8%
	<i>subtotale</i>	26	7,5%	28	6,4%	37	6,6%
<b>Totale</b>	<b>348</b>	<b>100,0%</b>	<b>439</b>	<b>100,0%</b>	<b>562</b>	<b>100,0%</b>	
<b>Localizzazione geografica (nomenclatura NUTS)</b>		<b>Num.</b>	<b>%</b>	<b>Num.</b>	<b>%</b>	<b>Num.</b>	<b>%</b>
Nord ovest		50	14,4%	69	15,7%	99	17,6%
Nord est		28	8,0%	36	8,2%	60	10,7%
Centro		55	15,8%	74	16,9%	97	17,3%
Sud		178	51,1%	219	49,9%	250	44,5%
Isole		37	10,6%	41	9,3%	56	10,0%
<b>Totale</b>		<b>348</b>	<b>100,0%</b>	<b>439</b>	<b>100,0%</b>	<b>562</b>	<b>100,0%</b>
<b>Codice attività (ATECO)</b>		<b>Num.</b>	<b>%</b>	<b>Num.</b>	<b>%</b>	<b>Num.</b>	<b>%</b>
Istruzione (85)		135	38,8%	162	36,9%	178	31,7%
Sanità e assistenza sociale (86 - 87 - 88)		102	29,3%	134	30,5%	177	31,5%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (77 - 82)		23	6,6%	32	7,3%	43	7,6%
Attività professionali, scientifiche e tecniche (69 - 75)		17	4,9%	21	4,8%	21	3,7%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (90 - 93)		10	2,9%	15	3,4%	19	3,4%
Costruzioni (41 - 43)		9	2,6%	12	2,7%	12	2,1%
Attività manifatturiere (10 - 33)		10	2,9%	11	2,5%	15	2,7%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (55 - 56)		8	2,3%	9	2,1%	14	2,5%
Altre attività di servizi (94 - 96)		6	1,7%	7	1,6%	10	1,8%
Agricoltura, silvicoltura e pesca (1 - 3)		2	0,6%	5	1,1%	7	1,3%
Fornitura di energia elettrica gas vapore e aria condizionata (35)		5	1,4%	5	1,1%	6	1,1%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli (45 - 47)		3	0,9%	5	1,1%	8	1,4%
Trasporto e magazzinaggio (49 - 53)		5	1,4%	5	1,1%	8	1,4%
Servizi di informazione e comunicazione (58 - 63)		3	0,9%	5	1,1%	13	2,3%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento (36 - 39)		1	0,3%	2	0,5%	3	0,5%
Attività finanziarie e assicurative (64 - 66)		1	0,3%	2	0,5%	6	1,1%
Attività immobiliari (68)		1	0,3%	1	0,2%	2	0,4%
Codici non indicati e omessa descrizione attività		7	2,0%	6	1,4%	20	3,6%
<b>Totale</b>		<b>348</b>	<b>100,0%</b>	<b>439</b>	<b>100,0%</b>	<b>562</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 13: Le caratteristiche delle imprese iscritte nella sezione speciale "Imprese sociali" del Registro delle imprese nel periodo 2010-2012.

Nell'intero triennio di osservazione le IISS italiane sono prevalentemente rappresentate da imprese a base mutualistica (28,2% nel 2010; 42,1% nel 2011; 44,0% nel 2012) e capitalistica (42,2% nel 2010; 34,2% nel 2011; 34,7% nel 2012), sebbene sia da rilevare che le prime hanno assunto una crescente rilevanza numerica rispetto alle seconde.

Nell'ambito di tali categorie, le forma giuridiche prevalentemente adottate sono rispettivamente la società cooperativa (17,5% nel 2010; 28,9% nel 2011; 23,0% nel 2012) e la società a responsabilità limitata (42,0% nel 2010; 33,9% nel 2011; 34,2% nel 2012). Tuttavia, si evidenzia che nel periodo di osservazione, un sempre maggior numero di IISS sono rappresentate da cooperativa sociale (10,6% nel 2010; 13,2% nel 2011; 21,0% nel 2012). Se consideriamo inoltre che le cooperative sociali dotate della qualifica di IS rappresentano soltanto un modesto e non significativo sottoinsieme della complessità di quelle attive sul territorio italiano<sup>89</sup>, risulta evidente come il più generale fenomeno dell'imprenditorialità sociale in Italia trovi oggi espressione formale in questa forma giuridica.

In merito alla diffusione territoriale del fenomeno, la più ampia concentrazione delle IISS è stata riscontrata al sud Italia (51,1% nel 2010; 49,9% nel 2011; 44,5% nel 2012). Seguono il nord ovest (14,4% nel 2010; 15,7% nel 2011; 17,6% nel 2012) ed il centro (15,8% nel 2010; 16,9% nel 2011; 17,3% nel 2012). Effettuando una comparazione nel tempo delle percentuali di concentrazione geografica, è possibile osservare che sebbene la prevalenza delle IISS siano localizzate al sud Italia nel corso dell'intero periodo di osservazione, il nord ed il centro Italia sono stati interessati da una loro crescente presenza, contrariamente a quanto avvenuto al sud e nelle isole.

Per quanto concerne l'attività esercitata, la prevalenza delle IISS è attiva nei settori dell'istruzione (38,8% nel 2010; 36,9% nel 2011; 31,7% nel 2012) e della sanità e assistenza sociale (29,3% nel 2010; 30,5% nel 2011; 31,5% nel 2012). Nonostante la prevalenza nell'intero periodo di osservazione dell'istruzione rispetto alla sanità e assistenza sociale, quest'ultima risulta assumere una rilevanza crescente, a discapito di una decrescente rilevanza della prima.

Con riferimento al campionamento, vi è preliminarmente da considerare che nonostante l'espresso obbligo normativo inerente il deposito presso il Registro delle imprese del bilancio di esercizio e del bilancio sociale, nell'intero periodo di osservazione

---

<sup>89</sup> Le cooperative sociali attive in Italia al 31 dicembre 2008 risultavano 13.938 (Andreus *et al.*, 2012).

le IISS ne hanno omesso il deposito in misura significativa (Tab. 14 e Tab. 16). In particolare, in ciascun periodo osservato le IISS che non hanno depositato il bilancio di esercizio sono state oltre il trenta per cento (34,5% nel 2010; 38,5% nel 2011; 31,5% nel 2012), mentre quelle che hanno omesso il deposito del bilancio sociale sono state addirittura una ampia maggioranza (92,5% nel 2010; 75,2% nel 2011; 68,1% nel 2012). Nel triennio, nonostante che la percentuale dei bilanci sociali depositati sia aumentata, quella relativa ai bilanci di esercizio non ha subito significative variazioni.

Inoltre, sebbene non in percentuale significativa, ma crescente nel tempo, vi sono casi in cui non è stato possibile raccogliere i dati dei bilanci di esercizio depositati, a causa sia di errori intervenuti nella procedura di deposito, sia di omesso deposito dei prospetti contabili (4,4% nel 2010; 7,8% nel 2011; 14,0% nel 2012).

Conseguentemente, i dati economico-patrimoniali impiegati per le verifiche connesse all'ambito delle *performance* economico-finanziarie del presente lavoro, si riferiscono ad un campione significativo dei bilanci di esercizio delle IISS italiane, rappresentato dai dati del conto economico e dello stato patrimoniale dei bilanci depositati correttamente ed integralmente dalle IISS in ciascun esercizio indagato (Tab. 15).

In merito invece al campione utilizzato per le verifiche inerenti gli strumenti impiegati per la misurazione dell'efficacia sociale, questo risulta essere costituito dai bilanci sociali depositati in ciascun esercizio dalle IISS (Tab. 16).



	2010		2011		2012	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Imprese sociali tenute al deposito del bilancio d'esercizio	348	100,0%	439	100,0%	562	100,0%
- Bilanci d'esercizio non depositati	120	34,5%	169	38,5%	177	31,5%
- Bilanci d'esercizio depositati	228	65,5%	270	61,5%	385	68,5%

Tabella 14: Tasso di deposito del bilancio d'esercizio, esercizi 2010-2012.

	2010		2011		2012	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Totale bilanci d'esercizio depositati	228	100,0%	270	100,0%	385	100,0%
- Bilanci depositati con errori/incompleti	10	4,4%	21	7,8%	54	14,0%
- Bilanci depositati correttamente ed integralmente	218	95,6%	249	92,2%	331	86,0%

Tabella 15: Tasso di errore/incompletezza nel deposito del bilancio d'esercizio, esercizi 2010-2012.

	2010		2011		2012	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Imprese sociali tenute al deposito del bilancio sociale	348	100,0%	439	100,00%	562	100,0%
- Bilanci sociali non depositati	322	92,5%	330	75,20%	383	68,1%
- Bilanci sociali depositati	26	7,5%	109	24,80%	179	31,9%

Tabella 16: Tasso di deposito del bilancio sociale, esercizi 2010-2012

Forma giuridica		2010		2011		2012	
		Num.	%	Num.	%	Num.	%
Imprese a base mutualistica	società cooperativa	59	27,1%	90	36,1%	98	29,6%
	società cooperativa sociale	35	16,1%	40	16,1%	88	26,6%
	<i>subtotale</i>	94	43,1%	130	52,2%	186	56,2%
Imprese a base capitalistica	società a responsabilità limitata	108	49,5%	102	41,0%	122	36,9%
	società per azioni	1	0,5%	1	0,4%	3	0,9%
	<i>subtotale</i>	109	50,0%	103	41,4%	125	37,8%
Imprese a base personale	società in nome collettivo	1	0,5%	1	0,4%	2	0,6%
	società in accomandita semplice	5	2,3%	5	2,0%	5	1,5%
	<i>subtotale</i>	6	2,8%	6	2,4%	7	2,1%
Organizzazioni private di secondo livello	consorzio	1	0,5%	1	0,4%	2	0,6%
	società consortile a responsabilità limitata	1	0,5%	1	0,4%	1	0,3%
	società consortile cooperativa	1	0,5%	1	0,4%	1	0,3%
	<i>subtotale</i>	3	1,4%	3	1,2%	4	1,2%
Altre organizzazioni private (Enti libro I codice civile)	associazione	2	0,9%	2	0,8%	3	0,9%
	fondazione impresa	2	0,9%	2	0,8%	3	0,9%
	ente impresa	1	0,5%	1	0,4%	1	0,3%
	ente sociale	1	0,5%	2	0,8%	2	0,6%
	<i>subtotale</i>	6	2,8%	7	2,8%	9	2,7%
<b>Totale</b>		<b>218</b>	<b>100,0%</b>	<b>249</b>	<b>100,0%</b>	<b>331</b>	<b>100,0%</b>

<i>Localizzazione geografica (nomenclatura NUTS)</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
Nord ovest	32	14,7%	44	17,7%	68	20,5%
Nord est	19	8,7%	25	10,0%	37	11,2%
Centro	36	16,5%	45	18,1%	63	19,0%
Sud	101	46,3%	101	40,6%	123	37,2%
Isole	30	13,8%	34	13,7%	40	12,1%
<i>Totale</i>	<i>218</i>	<i>100,0%</i>	<i>249</i>	<i>100,0%</i>	<i>331</i>	<i>100,0%</i>
<i>Codice attività (ATECO)</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
Istruzione (85)	66	30,3%	72	28,9%	83	25,1%
Sanità e assistenza sociale (86 - 87 - 88)	77	35,3%	88	35,3%	122	36,9%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (77 - 82)	19	8,8%	23	9,2%	31	9,4%
Attività professionali, scientifiche e tecniche (69 - 75)	15	6,9%	16	6,4%	18	5,4%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (90 - 93)	7	3,2%	10	4,0%	13	3,9%
Costruzioni (41 - 43)	7	3,2%	8	3,2%	9	2,7%
Attività manifatturiere (10 - 33)	7	3,2%	9	3,6%	14	4,2%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (55 - 56)	4	1,8%	5	2,0%	8	2,4%
Altre attività di servizi (94 - 96)	4	1,8%	4	1,6%	6	1,8%
Agricoltura, silvicoltura e pesca (1 - 3)	1	0,5%	2	0,8%	4	1,2%
Fornitura di energia elettrica gas vapore e aria condizionata (35)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli (45 - 47)	2	0,9%	2	0,8%	4	1,2%
Trasporto e magazzinaggio (49 - 53)	3	1,4%	2	0,8%	3	0,9%
Servizi di informazione e comunicazione (58 - 63)	2	0,9%	3	1,2%	6	1,8%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento (36 - 39)	1	0,5%	2	0,8%	3	0,9%
Attività finanziarie e assicurative (64 - 66)	1	0,5%	1	0,4%	4	1,2%
Attività immobiliari (68)	1	0,5%	1	0,4%	2	0,6%
Codici non indicati e omessa descrizione attività	1	0,5%	1	0,4%	1	0,3%
<i>Totale</i>	<i>218</i>	<i>100,00%</i>	<i>249</i>	<i>100,00%</i>	<i>331</i>	<i>100,00%</i>

*Tabella 17: Le caratteristiche delle IISS che hanno depositato presso il Registro delle imprese il bilancio di esercizio relativo al 2010, 2011 e 2012 incluse nel campione.*

Il campione relativo ai bilanci di esercizio analizzati (Tab. 17) è costituito quasi esclusivamente da imprese a base mutualistica (43,1% nel 2010, 52,2% nel 2011 e 56,2% nel 2012) e da società di capitali (50,0% nel 2010, 41,4% nel 2011, 37,8% nel 2012), prevalentemente localizzate al sud (46,3% nel 2010, 40,6% nel 2011, 37,2% nel 2012), al centro (16,5% nel 2010, 18,1% nel 2011, 19,0% nel 2012) ed al nord-ovest (14,7% nel 2010, 17,7% nel 2011, 20,5% nel 2012) d'Italia. I settori in cui risultano prevalentemente attive le imprese che hanno depositato i propri bilanci di esercizio sono risultati la sanità e

assistenza sociale (35,3% nel 2010, 35,3% nel 2011, 36,9% nel 2012) e l'istruzione (30,3% nel 2010, 28,9% nel 2011, 25,1% nel 2012).

Categoria di organizzazione	2010		2011		2012	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Impresa a base mutualistica (Cooperativa, cooperativa sociale)	7	26,8%	15	13,8%	40	22,4%
Impresa a base capitalistica (Srl, Spa)	12	48,8%	72	66,1%	104	58,2%
Impresa a base personale (Snc, Sas)	2	8,4%	15	13,8%	23	12,7%
Organizzazione di secondo livello (Consorzio, società consortile, soc.coop.consortile)	2	7,8%	3	2,8%	3	1,7%
Altre organizzazioni non profit private (Enti libro I c.c. quali associazioni, fondazioni...)	2	8,1%	4	3,7%	9	5,0%
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	<b>109</b>	<b>100,0%</b>	<b>179</b>	<b>100,0%</b>
Localizzazione geografica (nomenclatura NUTS)	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Nord ovest	3	12,9%	17	15,6%	29	16,2%
Nord est	1	3,8%	13	11,9%	27	15,1%
Centro	4	15,1%	17	15,6%	34	19,0%
Sud	14	53,0%	48	44,0%	68	37,9%
Isole	4	15,1%	14	12,8%	21	11,7%
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	<b>109</b>	<b>100,0%</b>	<b>179</b>	<b>100,0%</b>
Settori di attività (ATECO)	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Istruzione (85)	19	73,1%	68	62,4%	93	52,0%
Sanità e assistenza sociale (86 - 87 - 88)	6	23,1%	27	24,8%	62	34,6%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (77 - 82)	0	0,0%	5	4,6%	7	3,9%
Attività professionali, scientifiche e tecniche (69 - 75)	1	3,8%	3	2,8%	3	1,7%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (90 - 93)	0	0,0%	3	2,8%	4	2,2%
Costruzioni (41 - 43)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Attività manifatturiere (10 - 33)	0	0,0%	3	2,8%	4	2,2%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (55 - 56)	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Altre attività di servizi (94 - 96)	0	0,0%	0	0,0%	3	1,7%
Agricoltura, silvicoltura e pesca (1 - 3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fornitura di energia elettrica gas vapore e aria condizionata (35)	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli (45 - 47)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Trasporto e magazzinaggio (49 - 53)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Servizi di informazione e comunicazione (58 - 63)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento (36 - 39)	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Attività finanziarie e assicurative (64 - 66)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Attività immobiliari (68)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Codici non indicati e omessa descrizione attività	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	<b>109</b>	<b>100,0%</b>	<b>179</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 18: Le caratteristiche delle IISS che hanno depositato presso il Registro delle imprese il bilancio sociale relativo al 2010, 2011 e 2012 incluse nel campione.

Il campione relativo ai bilanci sociali analizzati (Tab. 18) è invece costituito in prevalenza da società di capitali (48,8% nel 2010, 66,1% nel 2011, 58,2% nel 2012) ed in misura decisamente inferiore da imprese a base mutualistica (26,8% nel 2010, 13,8% nel 2011 e 22,4% nel 2012). Le imprese che hanno depositato i bilanci sociali sono risultate prevalentemente localizzate al sud (53,0% nel 2010, 44,0% nel 2011, 37,9% nel 2012), al centro (15,1% nel 2010, 15,6% nel 2011, 19,0% nel 2012) ed al nord-ovest (12,9% nel 2010, 15,6% nel 2011, 16,2% nel 2012) d'Italia e risultano prevalentemente attive nei settori dell'istruzione (73,1% nel 2010, 62,4% nel 2011, 52,0% nel 2012) e della sanità e assistenza sociale (23,1% nel 2010, 24,08% nel 2011, 34,6% nel 2012).

### **3.3. I risultati**

#### **3.3.1. La performance economico-finanziaria**

In merito al primo ambito di indagine si è inteso misurare le principali *performance* economico-finanziarie conseguite dalle IISS italiane nel triennio di osservazione, attraverso la raccolta, la riclassificazione dei dati del conto economico e dello stato patrimoniale delle imprese afferenti al primo campione, come più sopra individuato.

In particolare, in coerenza con il modello di programmazione e controllo ipotizzato, l'analisi si è concentrata su quattro aspetti fondamentali: la produzione e distribuzione del valore aggiunto, l'equilibrio economico, la solidità patrimoniale e l'equilibrio finanziario.

Il primo aspetto, di primaria importanza per una IS, è stato analizzato attraverso la costruzione degli indicatori di composizione della distribuzione del valore aggiunto generato, al fine di verificare la capacità dell'impresa di distribuire la ricchezza generata alle varie categorie di *stakeholder*, nel rispetto del vincolo di bilancio.

Con specifico riferimento a questo ultimo punto, basandosi sui dati dei conti economici riclassificati secondo il modello del valore aggiunto<sup>90</sup>, si è proceduto alla

---

<sup>90</sup> In proposito devono essere chiariti alcuni precisi limiti della riclassificazione effettuata. In particolare, la configurazione di conto economico più appropriata per la misurazione del valore aggiunto in una IS è rappresentata dalla riclassificazione al valore aggiunto economico sociale (Mook, 2003). Tuttavia, considerato che il presente studio si basa sull'analisi dei dati economici raccolti a partire dai conti economici civilistici depositati presso il Registro delle imprese, non sarebbe stato possibile disporre di tutte le informazioni necessarie per operare una riclassificazione conforme al modello citato. Ciò considerato, nella presente analisi è stato assunto come riferimento il modello di riclassificazione al valore aggiunto economico sociale, pur apportando alcune modifiche. È ad esempio il caso del costo del lavoro, peraltro rappresentante la modifica più significativa: non disponendo di informazioni in merito al costo del lavoro parasubordinato, iscritto nella voce B7 (acquisto di servizi) del conto economico, tale costo non potendo essere riclassificato,

verifica dei valori assunti nel triennio 2010-2012 dagli indici di composizione della quota di valore aggiunto attribuita ai seguenti portatori di interessi:

- impresa;
- comunità;
- lavoratori dipendenti;
- finanziatori esterni.

In particolare, sulla base del modello in disamina, il valore aggiunto generato dall'impresa (valore aggiunto globale lordo) è dato dalla differenza tra il valore della produzione e quello dei costi di acquisto dei beni e dei servizi intermedi<sup>91</sup>, al netto dei proventi e degli oneri finanziari intermedi<sup>92</sup>, delle rettifiche di valore di attività finanziarie e dei componenti straordinari di reddito. Nella Tabella 19 viene illustrata la prima parte del modello, in cui sono riportati i dati aggregati di produzione del valore aggiunto per il campione di imprese considerato.

<b>Valori aggregati</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>A) Valore della produzione</b>	<b>144.762.131</b>	<b>160.368.323</b>	<b>212.240.947</b>
- Ricavi caratteristici e produzioni in economia	103.031.385	116.460.911	177.378.942
- Variazione delle rimanenze di semilavorati, prodotti finiti, merci e di lavori in corso su ordinazione	6.760.335	5.136.360	12.654.434
- Altri ricavi e proventi caratteristici	34.970.411	38.771.052	22.207.571
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>	<b>85.582.902</b>	<b>93.666.883</b>	<b>114.989.994</b>
- Costi per materie (al netto delle variazioni)	14.336.399	11.205.498	25.808.964
- Costi per servizi	60.160.151	71.528.298	73.126.462
- Altri costi intermedi	11.086.352	10.933.087	16.054.568
<b>Differenza tra valore e costi intermedi della produzione</b>	<b>59.179.229</b>	<b>66.701.440</b>	<b>97.250.953</b>
C) Totale proventi ed oneri finanziari intermedi (esclusi oneri finanziari a remunerazione del capitale di debito)	111.304	389.800	295.696
D) Totale rettifiche di valore di attività finanziarie	- 5.425	- 24.105	- 13.141
E) Totale proventi ed oneri straordinari	595.075	- 325.637	- 645.365
<b>= Valore aggiunto globale lordo da distribuire (A - B +/- C +/- D +/- E)</b>	<b>59.880.183</b>	<b>66.741.498</b>	<b>96.888.143</b>

*Tabella 19: Prospetto aggregato di produzione del valore aggiunto del campione negli esercizi 2010-2012 (dati in Euro)*

non concorrerà alla formazione del valore aggiunto distribuito ai lavoratori. Conseguentemente, l'indicatore di composizione relativo alla distribuzione di valore aggiunto alla categoria dei lavoratori risulterà sottostimato.

<sup>91</sup> I costi intermedi rappresentano l'onere sopportato per il consumo di fattori acquisiti da economie terze e si distinguono dai fattori strutturalmente legati al sistema d'impresa.

<sup>92</sup> Con l'esclusione da questa voce degli oneri finanziari maturati per la remunerazione del capitale di debito acquisito da terzi.

Il prospetto mostra l'incremento sia del valore della produzione, sia del valore aggiunto globale lordo registrato nel campione nel corso degli esercizi 2010-2012.

L'incremento subito dal valore aggiunto globale lordo risulta più che proporzionale rispetto a quello subito dal valore della produzione: ciò è dovuto principalmente all'incremento più che proporzionale dei ricavi caratteristici rispetto ai più significativi costi intermedi (costi per servizi). Nel triennio di osservazione è dunque diminuita l'incidenza dei costi intermedi in termini relativi.

In una seconda sezione del modello, il valore aggiunto così determinato è stato distribuito, ponendo distintamente in evidenza le remunerazioni destinate alle categorie di *stakeholder* individuate, riportandone i valori in termini assoluti (Tab. 20) e relativi (Tab. 21). Con l'obiettivo di fornire un set di indicatori di composizione sintetici e rappresentativi di valori standard di riferimento per le IISS, è stato determinato il valore medio della serie storica dell'indicatore di composizione afferente a ciascuna categoria di *stakeholder*.

Con riferimento alle voci di conto economico attribuite a ciascuna categoria di *stakeholder* in sede di distribuzione del valore aggiunto, ribadendo l'impossibilità di adottare una riclassificazione sulla base del più appropriato modello del valore aggiunto economico sociale disponendo dei soli dati civilistici dei bilanci depositati presso il Registro delle imprese, si evidenzia che all'impresa sono stati attribuiti gli ammortamenti, le svalutazioni ed il risultato d'esercizio, alla comunità le imposte, ai lavoratori dipendenti il costo del personale ed infine ai finanziatori esterni sono stati attribuiti gli interessi passivi e gli altri oneri finanziari.

<b>Valori aggregati assoluti</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Lavoro	54.220.848	59.814.703	88.492.383
Azienda	3.155.171	3.937.205	4.752.948
Comunità	1.417.535	1.533.403	1.976.493
Capitale di credito	1.086.629	1.456.187	1.667.414
<b>Totale valore aggiunto distribuito</b>	<b>59.880.183</b>	<b>66.741.498</b>	<b>96.889.238</b>

*Tabella 20: Prospetto aggregato di riparto del valore aggiunto del campione negli esercizi 2010-2012 (dati in Euro)*

<b>Valori aggregati percentuali</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Media</b>
Lavoro	90,5%	89,6%	91,3%	90,5%
Azienda	5,3%	5,9%	4,9%	5,4%
Comunità	2,4%	2,3%	2,0%	2,2%
Capitale di credito	1,8%	2,2%	1,7%	1,9%
<b>Totale valore aggiunto distribuito</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

*Tabella 21: Prospetto aggregato di riparto del valore aggiunto del campione negli esercizi 2010-2012 (dati in percentuale sul valore aggiunto globale lordo da distribuire)*

Dall'analisi emerge una prevalente, se non quasi esclusiva, distribuzione del valore aggiunto generato in favore dei lavoratori, rappresentato dalla remunerazione del personale, a cui viene destinato mediamente il 90,5% della ripartizione. Inoltre, tale distribuzione risulta crescente in termini relativi, negli anni, all'aumentare del valore aggiunto prodotto dalle imprese. Infatti, mentre tra il 2010 ed il 2012 il valore aggiunto è cresciuto di circa il 61,8%, l'aumento della remunerazione del lavoro è stato di circa il 63,2%<sup>93</sup>.

La remunerazione della struttura aziendale, ricordiamo costituita dal risultato di esercizio, dagli ammortamenti e dalle svalutazioni, assume valori comunque modesti, mediamente pari al 5,4%. Inoltre, la tendenza assunta nel triennio non risulta correlata a quella del valore aggiunto distribuito. Infatti, ad una costante e più che proporzionale crescita di quest'ultimo valore (+11,5% nel 2011, +45,2% nel 2012<sup>94</sup>), il valore aggiunto destinato alla remunerazione dell'azienda ha subito nel tempo un opposto trend di crescita (+24,8% nel 2011, +20,7% nel 2012<sup>95</sup>).

La remunerazione della comunità, misurata in termini di imposte dirette ed indirette, si attesta su livelli medi del 2,2%. Tuttavia, essa decresce in termini relativi, nel periodo di osservazione, all'aumentare del valore aggiunto prodotto dalle imprese. Infatti, mentre quest'ultimo cresce tra il 2010 ed il 2012 di circa il 61,8%, l'aumento della remunerazione della comunità è stato solamente di circa il 39,4%. Ciò considerato, l'effetto fiscale delle componenti accessorie e straordinarie, nonché del cambiamento delle norme tributarie in termini di deducibilità degli oneri non può evidentemente essere analizzato in un'analisi aggregata.

<sup>93</sup> È da rilevare che in mancanza del dato sulla forza lavoro impiegata nelle imprese del campione, è impossibile condurre un'analisi, pur rilevante, sull'andamento della remunerazione pro-capite. Tuttavia, ai fini della presente analisi, il dato globale appare in ogni caso significativo, poiché denota un trend evidente nella distribuzione del valore aggiunto nel periodo osservato.

<sup>94</sup> Incrementi su base mobile.

<sup>95</sup> Incrementi su base mobile.

La remunerazione del capitale di credito, rappresentata dagli interessi passivi sui debiti e dagli altri oneri finanziari, risulta mediamente pari all'1,9% del valore aggiunto distribuito. Il trend assunto nel triennio risulta generalmente decrescente, nonostante l'incremento registrato nel 2011 (2,2%). La flessione può essere ragionevolmente attribuita alla riduzione dei tassi di interesse di riferimento. Infatti, le cause principali di una riduzione del valore degli oneri finanziari sono rappresentate dalla riduzione dei tassi di interessi ovvero dalla riduzione del capitale di debito a cui ricorrono le imprese. Tuttavia, nel caso delle IISS analizzate, come sarà visto più avanti, questa ultima causa è da escludersi<sup>96</sup>.

In generale, dall'analisi risulta che la già preponderante distribuzione del valore aggiunto in favore dei lavoratori sia stata oggetto di un incremento nel triennio 2010-2012 e di come tale incremento sia stato alimentato da un generalizzato sacrificio di tutte le remunerazioni destinate alle altre categorie di *stakeholder*. Da tale constatazione, emerge la centralità del ruolo assunto dai lavoratori nelle IISS.

L'equilibrio economico delle imprese del campione è stato verificato attraverso l'analisi dei valori caratteristici della distribuzione di frequenza del ROI e del ROE nell'ambito di ciascun campione, determinando successivamente il valore medio della serie temporale di ciascun indicatore.

<b>Valore ROI</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Media</b>
Minimo	-284,7%	-246,3%	-86,4%	-205,8%
1° quartile	-6,6%	-4,4%	-0,3%	-3,8%
<b>Mediana</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,1%</b>	<b>1,7%</b>
3° quartile	8,1%	7,9%	8,0%	8,0%
Massimo	57,6%	112,6%	40,4%	70,2%
<b>Scarto interquartile</b>	<b>14,7%</b>	<b>12,3%</b>	<b>8,2%</b>	<b>11,7%</b>

*Tabella 22: Valori del ROI rilevati nel campione negli esercizi 2010-2012*

Dall'analisi del ROI (Tab. 22), emerge un valore mediano positivo e tendenzialmente crescente nel triennio osservato ed una variabilità significativa nel 2010, ma decrescente nel tempo. Il valore mediano, oscillando tra lo 0,9 e il 3,1 per cento, indica una redditività

<sup>96</sup> Si rinvia alla successiva analisi del quoziente di indebitamento, nel presente paragrafo.



operativa del capitale investito molto contenuta. In particolare, considerato che il ROI esprime il rendimento del capitale complessivamente impiegato nell'impresa in relazione alla sola gestione caratteristica e che quest'ultima nell'ambito delle IISS *ex lege* italiane è rappresentata dall'attività di produzione e scambio di beni o servizi di utilità sociale, la media dei valori mediani assunti dall'indicatore nel triennio (1,7%) denota una scarsa capacità di remunerare il capitale investito attraverso la produzione di beni o servizi di utilità sociale.

In particolare, considerato che le IISS non dispongono pienamente delle tradizionali leve utilizzabili per incrementare il rendimento del capitale<sup>97</sup>, per queste imprese è più che mai opportuno istituire un rigoroso monitoraggio dell'efficiente gestione delle risorse tendendo alla minimizzazione dei costi, in modo tale da incrementare il reddito operativo e conseguentemente il rendimento del capitale investito, naturalmente nel rispetto delle finalità proprie dell'impresa.

Tuttavia, si segnala che modesti livelli di ROI, come quelli rilevati, o addirittura valori negativi<sup>98</sup>, possono essere ritenuti coerenti con la finalità sociale dell'impresa. Infatti, è possibile riscontrare situazioni di elevato assorbimento di risorse impiegate nella produzione di beni o servizi caratteristici non adeguatamente remunerate<sup>99</sup>, proprio in relazione alla necessità generazione di utilità sociale. Situazioni di questo genere conducono inevitabilmente ad una riduzione del rendimento del capitale investito, ma tuttavia possono rappresentare un obiettivo proprio dell'impresa. In questi casi, al fine di garantire l'equilibrio economico generale, è necessario che l'impresa programmi e realizzi attività accessorie atte a generare margini economici positivi (quali il *fund raising*, ad esempio) ovvero ricerchi un incremento dell'efficienza interna attraverso l'impiego del volontariato.

Infine, l'entità della variabilità rilevata<sup>100</sup> risulta significativa (media del triennio 11,7%), sebbene dall'analisi dell'evoluzione temporale del dato si riscontri una crescente concentrazione attorno al valore mediano. Tale fattore, se letto congiuntamente

---

<sup>97</sup> In particolare, come è stato illustrato in precedenza (§ 2.2.), considerata la finalità sociale, una IS non potrà adottare le medesime politiche di incremento dei ricavi che potrebbe adottare una impresa tradizionale massimizzando i ricavi dell'attività caratteristica attraverso un incremento dei volumi ovvero dei prezzi dei beni o servizi prodotti.

<sup>98</sup> Il valore negativo del primo quartile indica la potenziale presenza di un ROI negativo in circa un quarto del campione. Considerata la composizione del ROI (reddito operativo globale / capitale investito), il valore negativo dell'indicatore è determinato da un risultato economico negativo dell'attività caratteristica.

<sup>99</sup> A causa ad esempio del contenuto prezzo applicato ad un bene o servizio al fine di garantirne l'adeguata accessibilità da parte di una collettività.

<sup>100</sup> Rappresentata dallo scarto interquartile.

all'incremento del valore assunto dal primo quartile nel triennio ed alla stabilità del valore assunto dal terzo quartile, connota un diffuso incremento nel tempo del rendimento del capitale investito da parte delle IISS caratterizzate da un ROI negativo.

<b>Valore ROE</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Media</b>
Minimo	-283,0%	-275,0%	-284,0%	-280,7%
1° quartile	-4,6%	-6,6%	-4,9%	-5,4%
<b>Mediana</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,4%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>
3° quartile	41,0%	55,4%	31,1%	42,5%
Massimo	274,0%	516,7%	262,0%	350,9%
<b>Scarto interquartile</b>	<b>45,6%</b>	<b>62,1%</b>	<b>36,0%</b>	<b>47,9%</b>

*Tabella 23: Valori del ROE rilevati nel campione negli esercizi 2010-2012*

L'analisi del ROE (Tab. 23), evidenzia un valore medio delle mediane rilevate nel triennio pari al 5,0 per cento, soggetto ad una elevata variabilità (47,9%) determinata in prevalenza dai valori positivi superiori alla mediana. Il valore centrale del campione assunto nel triennio rappresenta una adeguata redditività del capitale proprio, nonostante possa apparentemente risultare inadeguato. Infatti, come già illustrato<sup>101</sup>, l'impossibilità di distribuire utili e la contestuale presenza di finalità sociali rendono l'interpretazione di questo indicatore necessariamente diversa rispetto a quella assunta per le imprese tradizionali. Tipicamente, il livello del ROE viene considerato adeguato nel caso in cui sia indicativo di equilibrio economico oggettivo, dunque nel caso in cui il reddito sia in grado di coprire i seguenti oneri figurativi (Montrone, 2005):

- l'interesse sul capitale proprio;
- il rischio al quale il conseguimento del reddito stesso è sottoposto;
- il compenso per l'opera del soggetto aziendale.

Tuttavia tali parametri non appaiono significativi in un contesto in cui la motivazione dell'investitore non sia guidata dal finalismo economico e sia esclusa la possibilità di distribuire gli utili.

Dunque, per le IISS il ROE assume una estrema significatività nella valutazione dell'economicità complessiva dell'impresa, in particolare per verificare la sua capacità di

<sup>101</sup> Cfr. § 2.2.

autofinanziarsi attraverso la ritenzione (obbligatoria) degli utili e poter quindi garantire politiche di consolidamento e di sviluppo grazie alle maggiori risorse finanziarie stabilmente trattenute. In questo senso, considerato quanto già assunto in merito alla configurazione di reddito ideale per una IS<sup>102</sup>, in tale tipologia di impresa il ROE può essere ritenuto adeguato nel caso in cui sia capace remunerare il solo rischio, in quanto gli investitori non possono attendersi alcuna remunerazione del capitale investito, né alcun compenso per l'opera eventualmente svolta, stante il divieto di distribuzione degli utili. Considerato che la remunerazione del rischio risente della natura dell'attività svolta, al fine della verifica dell'adeguatezza del ROE, una IS dovrà confrontare tale indicatore con il rischio relativo alla propria impresa.

Ciò considerato, dall'analisi condotta risulta che le IISS indagate conseguono una redditività del capitale proprio pari al 5 per cento di esso, con una elevata variabilità (47,9%) determinata dalla diffusa presenza di valori del ROE ampiamente superiori alla mediana. Tale fenomeno è dovuto principalmente alla contestuale presenza di reddito netto e di una non elevata patrimonializzazione caratterizzante le IISS.

Con riferimento alla comparazione temporale, nel corso del triennio il livello mediano del ROE e la sua variabilità hanno subito un peggioramento nel corso del solo 2011, rappresentato da una riduzione della redditività del capitale proprio (4,4%) e da un contestuale incremento della variabilità (62,1%).

L'analisi della solidità patrimoniale è stata condotta attraverso il quoziente di indebitamento ed il tasso di copertura delle attività immobilizzate.

<b>Quoziente di indebitamento (D/E)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Media</b>
Minimo	- 65,0	- 1.597,3	- 28,7	- 563,7
1° quartile	0,2	0,1	0,2	0,2
<b>Mediana</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,3</b>	<b>1,7</b>
3° quartile	4,8	6,8	7,3	6,3
Massimo	361,9	641,4	271,5	424,9
<b>Scarto interquartile</b>	<b>4,7</b>	<b>6,7</b>	<b>7,1</b>	<b>6,1</b>

*Tabella 24: Quoziente di indebitamento rilevato nel campione negli esercizi 2010-2012*

<sup>102</sup> Cfr. § 2.2.

Il quoziente di indebitamento (Tab. 24), assume un valore pari a 1,7 nel triennio, ed una variabilità molto elevata (6,1) stante il significato di tale indice.

Sulla base di tali rilevazioni, risulta che mediamente nel triennio osservato, le IISS siano state caratterizzate da un indebitamento complessivo pari ad 1,7 volte l'ammontare del capitale proprio, sebbene tale valore rappresenti la modalità centrale di una ampia oscillazione tra 0,2 e 6,3. Come accennato, il livello di tale variabilità risulta eccessivamente elevato, soprattutto con riferimento ai valori assunti dal terzo quartile (6,3) considerato che tipicamente si è soliti associare l'insorgere di un certo rischio di insolvenza al superamento del valore 2 da parte dell'indice in discussione (valore in cui il totale dei debiti diviene superiore rispetto al doppio del capitale proprio).

Con riferimento alla comparazione dei valori assunti dall'indice nel tempo, nel corso del triennio il valore centrale ha subito un significativo incremento nel 2012 (+0,9 rispetto agli esercizi precedenti), così come la variabilità, incrementata a seguito dell'innalzamento del valore assunto in corrispondenza del terzo quartile (4,8 nel 2010; 7,3 nel 2012). Considerata la composizione dell'indice, ciò potrebbe essere causato da un diffuso incremento dell'indebitamento, da una diffusa riduzione del capitale proprio ovvero da entrambi tali fattori.

<b>Tasso di copertura attività immobilizzate</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Media</b>
Media	5,1	9,5	8,1	7,6
Minimo	- 27,2 -	9,1 -	2,4 -	12,9
1° quartile	0,6	0,7	1,0	0,8
<b>Mediana</b>	<b>1,7</b>	<b>1,4</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>
3° quartile	5,9	4,9	5,9	5,6
Massimo	107,1	567,5	123,2	265,9
<b>Scarto interquartile</b>	<b>5,3</b>	<b>4,2</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>

*Tabella 25: Tasso di copertura delle attività immobilizzate rilevato nel campione negli esercizi 2010-2012*

Il tasso di copertura delle attività immobilizzate (Tab. 25), esprime in che misura il fabbisogno finanziario durevole (attivo immobilizzato) sia finanziato con fonti di finanziamento parimenti durevoli (capitale proprio e passività consolidate). L'indice è dato

quindi dal rapporto tra la somma di capitale proprio e passività consolidate al numeratore e le immobilizzazioni nette al denominatore ed è auspicabile che assuma un valore uguale o superiore ad uno.

Dall'analisi emerge che il tasso in discussione ha assunto nel triennio un valore di 1,8 ed una variabilità pari a 4,8. Considerando che la concentrazione attorno al valore centrale avviene tra i valori 0,8 e 5,6, è evidente la diffusa presenza di IISS in cui vi è esuberanza delle fonti di finanziamento durevoli rispetto al fabbisogno finanziario durevole.

L'analisi delle serie temporali dei valori relativi all'indice, indica una mediana crescente nel tempo ed una variabilità decrescente, causata prevalentemente da un incremento dei valori relativi al primo quartile. In sintesi, appare che nel triennio l'indice in discussione sia diffusamente incrementato, concentrandosi attorno a valori mediani più elevati.

Infine, l'analisi dell'equilibrio finanziario è stata condotta con riferimento al solo aspetto statico, dunque ricorrendo ai principali indici di liquidità illustrati in precedenza: il quoziente di liquidità generale e l'indice di liquidità secca. L'analisi è stata condotta attraverso la misurazione dell'attitudine delle imprese a soddisfare gli impegni finanziari di breve termine attraverso il ricorso ad attività parimenti a breve.

Il quoziente di liquidità generale, ponendo in relazione i valori delle attività e passività contraddistinte da analoghi termini di breve durata, è espressivo della situazione di liquidità in senso lato, intesa come generica attitudine delle attività a breve di soddisfare gli impegni a breve. In dottrina (Ferrero, 1981), con riferimento alle imprese tradizionali, lo standard per tale indicatore è ritenuto un valore pari a due. Valori più o meno elevati rispetto a tale standard misurano rispettivamente una maggiore o minore solvibilità dell'impresa. Tuttavia, considerato che il numeratore del quoziente di liquidità generale comprende anche le rimanenze di magazzino, il cui ciclo di realizzo può essere più lento rispetto alla corrispondente esigibilità delle passività che è chiamato a coprire, questa misura può costituire una prima verifica della solvibilità soltanto nel breve periodo. È quindi opportuno affiancare a tale quoziente l'indice di liquidità secca, con il quale, rapportando soltanto i crediti differiti a breve termine e le liquidità immediate con le passività esigibili a breve, sarà possibile monitorare la capacità della IISS di fare fronte ai propri impegni finanziari a breve con i flussi di cassa derivanti sia dalla liquidità immediatamente disponibile, sia da quella che si realizzerà nel breve periodo. L'indice di liquidità secca dovrebbe assumere un valore almeno prossimo all'unità.

<b>Quoziente di liquidità generale (<i>Current Ratio</i>)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Media</b>
Minimo	0,0	0,0	0,2	0,1
1° quartile	0,6	0,8	0,9	0,8
<b>Mediana</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>
3° quartile	2,5	1,9	2,5	2,3
Massimo	267,7	484,2	133,4	295,1
<b>Scarto interquartile</b>	<b>1,8</b>	<b>1,2</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>

Tabella 26: Quoziente di liquidità generale rilevato nel campione negli esercizi 2010-2012

Dall'analisi del quoziente di liquidità generale (Tab. 26), è emerso un valore prossimo all'unità (media delle mediane del triennio 1,2) ed una variabilità limitata (media delle mediane del triennio 1,5), che comporta una oscillazione del quoziente in un intorno di valori compreso tra 0,8 e 2,3. Tali valori sono pressoché i medesimi riscontrati con riferimento all'indice di liquidità secca (Tab. 27).

<b>Indice di liquidità secca (<i>Quick Ratio</i>)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Media</b>
Minimo	0,0	0,0	0,2	0,1
1° quartile	0,6	0,7	0,9	0,7
<b>Mediana</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>
3° quartile	2,5	1,9	2,1	2,2
Massimo	267,7	484,2	133,4	295,1
<b>Scarto interquartile</b>	<b>1,9</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>

Tabella 27: Indice di liquidità secca rilevato nel campione negli esercizi 2010-2012

Tale similitudine trova giustificazione nella natura delle imprese analizzate: trattandosi di imprese prevalentemente di servizi, l'irrilevanza delle rimanenze di magazzino comporta una sostanziale coincidenza tra i due indici. Considerato inoltre che il valore mediano dell'indice di liquidità secca si attesta in prossimità del valore standard, le IISS analizzate parrebbero non essere caratterizzate da criticità in termini di liquidità,

dimostrando una diffusa capacità delle IISS di far fronte agli impegni di breve attraverso attivo patrimoniale liquidabile nel breve termine.

Tuttavia, considerata l'importanza assunta dalle committenze pubbliche per le IISS e gli ampi termini di dilazione di pagamento cui vengono di fatto sottoposte tali committenze, i crediti sorti in virtù di tali rapporti commerciali dovrebbero essere monitorati in modo specifico, attraverso l'impiego degli indici di durata<sup>103</sup>.

Con riferimento infine alla serie temporale dei due indici in analisi, entrambi sono stati caratterizzati da valori mediani pressoché stabili e prossimi all'unità, con una variabilità decrescente nel tempo.

---

<sup>103</sup> Cfr. 2.2.

### 3.3.2. La comunicazione dell'efficacia sociale

In merito al secondo ambito di indagine, la rilevazione del livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali conseguiti nel triennio 2010-2012 è stata effettuata attraverso sia l'analisi della struttura formale del bilancio sociale, sia la verifica dell'utilizzo degli strumenti per la comunicazione dell'efficacia sociale individuati nel modello di programmazione e controllo ipotizzato<sup>104</sup>.

	2010		2011		2012	
<i>1.1. Nel redigere il bilancio sociale, l'impresa sociale ha adottato le linee guida di cui al DM 24.01.2008?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
-SI	14	53,8%	92	84,4%	157	87,7%
-NO	12	46,2%	17	15,6%	22	12,3%
<i>Totale</i>	<i>26</i>	<i>100,0%</i>	<i>109</i>	<i>100,0%</i>	<i>179</i>	<i>100,0%</i>
<i>1.2. Nel caso in cui l'impresa abbia adottato le linee guida ministeriali, è stata effettuata una valutazione dei risultati speciali utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
-SI	4	28,6%	74	80,4%	130	82,8%
-NO	10	71,4%	18	19,6%	27	17,2%
<i>Totale</i>	<i>14</i>	<i>100,0%</i>	<i>92</i>	<i>100,0%</i>	<i>157</i>	<i>100,0%</i>
<i>1.3. Nel caso di risposta negativa alla domanda 1.1., all'interno del bilancio sociale è presente una valutazione dei risultati sociali conseguiti dall'impresa?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
-SI	2	16,7%	4	23,5%	6	27,3%
-NO	10	83,3%	13	76,5%	16	72,7%
<i>Totale</i>	<i>12</i>	<i>100,0%</i>	<i>17</i>	<i>100,0%</i>	<i>22</i>	<i>100,0%</i>
<i>1.4. Nei bilanci sociali in cui è presente una valutazione dei risultati sociali, questa è effettuata anche attraverso indicatori quali/quantitativi oltre all'eventuale informazione narrativa?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
-SI	2	33,3%	21	26,9%	32	23,5%
-NO	4	66,7%	57	73,1%	104	76,5%
<i>Totale</i>	<i>6</i>	<i>100,0%</i>	<i>78</i>	<i>100,0%</i>	<i>136</i>	<i>100,0%</i>

Tabella 28: Struttura formale del bilancio sociale e presenza indicatori quali/quantitativi.

Dall'analisi della struttura formale (Tab. 28) la prevalenza delle IISS che hanno depositato il bilancio sociale relativo al triennio 2010-2012, lo hanno redatto in conformità

<sup>104</sup> Indicatori di *input*, *output*, *outcome* ed *impatto*, cfr. § 2.3.



con le linee guida di cui al DM 24.01.2008 (*item* 1.1.). Inoltre, comparando negli anni le percentuali dei bilanci sociali conformi alle citate linee guida, risulta una significativa crescita (53,8% nel 2010; 87,7% nel 2012).

Nei casi in cui le linee guida siano state adottate, sono risultate presenti informazioni inerenti la valutazione dei risultati sociali ottenuti (*item* 1.2.), inizialmente in misura limitata (28,6% nel 2010) ma in seguito in una crescente maggioranza dei bilanci sociali (80,4% nel 2011; 82,8% nel 2012).

Tuttavia, permane ancora una (seppur decrescente) percentuale di casi in cui il bilancio sociale non viene redatto in conformità alla struttura prevista dalle citate linee guida (*item* 1.1.). Trascurando il mancato rispetto di espresse disposizioni normative da parte di tali organizzazioni, per quanto di interesse nella presente ricerca, l'omesso recepimento delle linee guida non implica necessariamente l'assenza nel documento delle informazioni inerenti il risultato sociale. Pertanto, è stato ritenuto opportuno verificare se le IISS che non hanno adottato le linee guida ministeriali, abbiano comunque incluso nel documento una informativa specifica dedicata alla valutazione dell'efficacia sociale (*item* 1.3.). Nell'ampia maggioranza dei bilanci sociali non conformi alle linee guida ministeriali (83,3% nel 2010, 76,5% nel 2011, 72,7% nel 2012) è stata rilevata l'assenza di tali informazioni.

In merito infine alla qualità dell'informativa inerente i risultati sociali (*item* 1.4), soltanto in una ridotta minoranza dei bilanci sociali contenenti tali informazioni (33,3% nel 2010, 26,9% nel 2011, 23,5% nel 2012) la descrizione narrativa dei risultati ottenuti è accompagnata da indicatori quali/quantitativi, limitando l'oggettività e la misurabilità nel tempo della rilevanza sociale dell'attività esercitata dalle IISS. Inoltre, non conforta certo il fatto che nel triennio di osservazione tale percentuale abbia subito un costante decremento.

L'utilizzo degli strumenti per la comunicazione dell'efficacia sociale (Tab. 29) è stato analizzato attraverso la verifica della tipologia di indicatori quali/quantitativi utilizzati dalle imprese che hanno incluso nel bilancio sociale informazioni sulla valutazione dei risultati sociali (Tab. 28-1, *item* 1.4.).

	2010		2011		2012	
<i>2.1. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di input?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
-SI	1	50,0%	8	38,1%	15	46,9%
-NO	1	50,0%	13	61,9%	17	53,1%
<i>Totale</i>	<i>2</i>	<i>100,0%</i>	<i>21</i>	<i>100,0%</i>	<i>32</i>	<i>100,0%</i>
<i>2.2. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di output?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
-SI	2	100,0%	17	81,0%	23	71,9%
-NO	0	0,0%	4	19,0%	9	28,1%
<i>Totale</i>	<i>2</i>	<i>100,0%</i>	<i>21</i>	<i>100,0%</i>	<i>32</i>	<i>100,0%</i>
<i>2.3. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di outcome?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
-SI	0	0,0%	8	38,1%	9	28,1%
-NO	2	100,0%	13	61,9%	23	71,9%
<i>Totale</i>	<i>2</i>	<i>100,0%</i>	<i>21</i>	<i>100,0%</i>	<i>32</i>	<i>100,0%</i>
<i>2.4. Nel caso l'impresa abbia utilizzato indicatori quali/quantitativi per descrivere i risultati ottenuti, ha impiegato indicatori di impatto?</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>	<i>Num.</i>	<i>%</i>
-SI	0	0,0%	1	4,8%	1	3,1%
-NO	2	100,0%	20	95,2%	31	96,9%
<i>Totale</i>	<i>2</i>	<i>100,0%</i>	<i>21</i>	<i>100,0%</i>	<i>32</i>	<i>100,0%</i>

*Tabella 29: Tipologia di indicatori quali/quantitativi utilizzati per la valutazione dei risultati sociali.*

Gli indicatori di *input* (item 2.1.) sono stati utilizzati da circa la metà delle imprese che hanno effettuato una valutazione di efficacia sociale, nonostante una lieve flessione in termini relativi nel 2011 (38,1%). Essi sono stati prevalentemente declinati in favore delle risorse umane, illustrandone, ad esempio:

- la composizione con l'intento di evidenziare la percentuale di lavoratori a tempo indeterminato rispetto ad altre forme contrattuali meno garantiste per il lavoratore, piuttosto che la percentuale di lavoratori svantaggiati rispetto al totale delle risorse umane;
- l'evoluzione nel tempo delle ore di formazione erogate a ciascuna categoria di lavoratori;

- l'anzianità media del personale medico specializzato, utilizzata sia per evidenziare il basso livello di *turnover* del personale, sia il conseguente elevato livello di empatia e continuità che il cliente/paziente può ragionevolmente aspettarsi dai medici dell'organizzazione.

Lo strumento maggiormente utilizzato è risultato l'indicatore di *output* (item 2.2.), impiegato da un'ampia maggioranza di IISS, mai inferiore al 70% nel triennio, per informare sulla qualità e quantità dei servizi erogati in vista del perseguimento della *mission*. Tali misurazioni sono state effettuate attraverso l'utilizzo di variabili prevalentemente atte a quantificare le unità fisiche di prodotti/servizi erogati nel periodo di riferimento del bilancio, quali ad esempio:

- il numero di soggetti svantaggiati impiegati in una IS di inserimento lavorativo per tali soggetti;
- il numero di corsi e delle ore di formazione erogate da una IS dedicata alla formazione professionale di minoranze etniche;
- il numero di prestazioni socio-assistenziali erogate, suddivise per categorie di servizio (assistenza medica domiciliare, assistenza infermieristica domiciliare, ecc.) e per categoria di beneficiari (anziani, portatori di handicap, ecc.), da una IS finalizzata alla promozione dell'autonomia di soggetti disabili attraverso l'offerta di servizi socio-assistenziali.

In merito agli indicatori di *outcome*, il cui utilizzo come è stato illustrato<sup>105</sup>, assume una fondamentale rilevanza per la misurazione dei concreti effetti delle attività sui beneficiari e dunque per la generale verifica del conseguimento delle finalità sociali da parte dell'impresa, l'analisi ne ha evidenziato un utilizzo non ampiamente diffuso tra le IISS (item 2.3.). Infatti, nei bilanci sociali relativi al 2010 non sono stati rilevati indicatori di questo genere e nei bilanci sociali relativi agli esercizi successivi essi sono stati impiegati soltanto in una minoranza dei casi (38,1% nel 2011; 28,1% nel 2012). Laddove presenti, gli indicatori di *outcome* hanno assunto una maggiore o minore significatività a seconda dei casi in cui siano stati volti a rappresentare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ovvero la qualità percepita dal beneficiario del bene e/o servizio prodotto. Con riferimento alla prima fattispecie, sono stati rilevati indicatori quali:

- la percentuale di pazienti autistici che hanno raggiunto un adeguato livello di autonomia a seguito di un percorso terapeutico;

---

<sup>105</sup> Cfr. § 2.3.

- il tasso di studenti assunti entro i 6 mesi successivi al termine di un programma formativo finalizzato all'inserimento lavorativo;
- il tasso di lavoratori svantaggiati che hanno ottenuto un lavoro a tempo indeterminato in altre organizzazioni in seguito di un periodo formativo-lavorativo all'interno di una IS di inserimento lavorativo.

Con riferimento all'aspetto esterno dell'*outcome* (soddisfazione del cliente o utente), sono stati rilevati indicatori costruiti prevalentemente attraverso interviste qualitative finalizzate a determinare indicatori sintetici di soddisfazione dei beneficiari, sebbene siano stati rilevati anche indicatori costruiti a partire da informazioni rilevate dal sistema informativo dell'IS, quali ad esempio il tasso di abbandono relativo ad un corso di formazione, interpretato come indice di insoddisfazione da parte dei beneficiari.

In merito agli indicatori di impatto (*item 2.4.*), questi sono risultati pressoché inutilizzati, considerato che soltanto in un bilancio sociale relativo al 2011 e ad uno relativo al 2012 (peraltro riferiti alla medesima impresa) ne è stato riscontrato l'impiego. Nella fattispecie, l'indicatore rilevato si riproponeva di rappresentare in termini quantitativo-monetari il risparmio annuo conseguito dalla pubblica amministrazione attraverso l'affidamento in gestione convenzionata di servizi residenziali socio-assistenziali e sanitari per anziani economicamente svantaggiati, i cui costi sociali e sanitari avrebbero dovuto essere sostenuti dalla pubblica amministrazione.

Nella seguente Tabella (30) vengono riassunti sinteticamente gli indicatori più significativi rilevati nell'indagine.

Tipologia indicatore	Settore attività impresa sociale (ATECO)	Mission dell'organizzazione	Descrizione attività	Descrizione indicatori utilizzati
<i>Input</i>	Sanità e assistenza sociale	Promuovere l'autonomia di persone disabili	Prestazioni mediche specialistiche	Anzianità del personale medico, suddiviso per tipo di specializzazione medica, utilizzato per evidenziare il basso livello di turnover del personale medico di riferimento per il disabile, indice di continuità nell'attività terapeutica e di empatia con il paziente)
<i>Output</i>	Istruzione	Integrazione di persone straniere	Formazione professionale	Numero di corsi ed ore di formazione offerte
				Percentuale di corsi completati rispetto a quelli attivati
		Favorire la crescita dell'individuo facilitando l'integrazione di soggetti svantaggiati nella società civile	Formazione professionale	Numero di corsi e ore di formazione erogate ai soggetti svantaggiati, ripartiti per categoria (disabili, disoccupati di lungo periodo, extracomunitari)
	Sanità e assistenza sociale	Promuovere l'autonomia di persone disabili	Prestazioni di servizi socio-assistenziali	Numero di servizi offerti per ciascuna tipologia di servizio
				Numero di beneficiari per ciascun servizio
				Numero di ore di formazione per i familiari di disabili
	Promuovere l'autonomia di persone disabili	Prestazioni mediche specialistiche	Numero di visite specialistiche erogate, suddivise per settore specialistico	
Promuovere l'autonomia di persone svantaggiate	Servizi socio-sanitari residenziali	Numero di persone ospitate, ripartite per categoria di beneficiari (anziani, disabili, minori)		
Noleggino, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	Promuovere lo sviluppo socio-economico della comunità xxx, attraverso la valorizzazione dei suoi componenti	Integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati	Numero di persone svantaggiate impiegate, ripartite per categoria (disabilità mentale, sensoriale o fisica; soggetti in terapia psichiatrica; soggetti in terapia anti-dipendenza; minori a rischio)	

Outcome	Istruzione	Integrazione di persone straniere	Formazione professionale	Grado di soddisfazione espresso dai beneficiari dei corsi
		Promuovere lo sviluppo della persona evitandone l'esclusione sociale attraverso la crescita professionale	Formazione extra-curricolare finalizzata all'integrazione lavorativa	Percentuale di studenti che risultano aver ottenuto un impiego entro un anno dal termine dei corsi
		Favorire la crescita dell'individuo facilitando l'integrazione di soggetti svantaggiati nella società civile	Formazione professionale	Tasso di impiego degli studenti nei settori oggetto di formazione, entro i sei mesi successivi alla conclusione del corso
	Sanità e assistenza sociale	Promuovere l'autonomia di persone disabili	Erogazione di servizi socio-assistenziali a persone affette da autismo	Indice di soddisfazione dei beneficiari (soggetti svantaggiati) e dei loro familiari
	Noleggino, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	Promuovere lo sviluppo socio-economico della comunità xxx, attraverso la valorizzazione dei suoi componenti	Integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati	Percentuale di persone affette da autismo che hanno raggiunto l'indipendenza al termine del percorso terapeutico
Impatto	Sanità e assistenza sociale	Favorire il conseguimento della dignità umana da parte dei cittadini svantaggiati del territorio xxx.	Prestazione di servizi socio-assistenziali residenziali per anziani in convenzione con il s.s.n.	Percentuale di soggetti svantaggiati cui è stato convertito un contratto di lavoro da tempo determinato a tempo indeterminato
				Risparmio giornaliero ed annuo ottenuto dalla pubblica amministrazione attraverso in seguito al ricovero di un anziano non autosufficiente presso la struttura (costi annui convenzione per s.s.n. / costi annui medi s.s.n. per anziano sul territorio + costi annui medi servizi sociali per anziano sul territorio)

Tabella 30: Indicatori maggiormente significativi utilizzati dalle IISS italiane per misurare l'efficacia sociale nei bilanci sociali 2010-2012.

Infine, l'indicatore di efficacia della comunicazione dei risultati sociali (Tab. 31), risulta assumere valori del tutto inadeguati rispetto alle aspettative<sup>106</sup> in ciascun esercizio indagato. Infatti, il valore mediano assunto nel triennio dall'indicatore, pressoché invariato nell'intero periodo, è pari a 2, evidenziando una propensione delle IISS ad omettere l'impiego di indicatori quali-quantitativi per la rappresentazione dei risultati sociali conseguiti all'interno dei propri bilanci sociali.

<b>Indicatore di efficacia della comunicazione dei risultati sociali</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Media</b>
Minimo	-	-	-	-
1° quartile	-	1,0	1,0	0,7
<b>Mediana</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>
3° quartile	1,0	2,0	2,0	1,7
Massimo	5,0	8,0	8,0	7,0
<b>Scarto interquartile</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

*Tabella 31: Indicatore di efficacia della comunicazione dei risultati sociali relativo ai bilanci sociali 2010-2012*

Due sono gli aspetti ancor più preoccupanti in questo senso: la variabilità del dato e la sua evoluzione storica nel periodo di osservazione. Infatti, dall'analisi della variabilità (costantemente pari ad 1 nel triennio), emerge uno scostamento limitato rispetto al dato mediano per la prevalenza del campione indagato, a significare che l'inutilizzo degli indicatori in discussione risulta ampiamente diffuso nell'ambito del campione. Inoltre, dall'analisi della serie storica è possibile constatare come tale omissione sia perpetrata dalle IISS per tutto il triennio 2010-2012, nonostante le linee guida ministeriali per la redazione del bilancio sociale (e la conseguente obbligatorietà di adozione degli indicatori quali-quantitativi) siano state approvate nel 2008.

<sup>106</sup> Rinviano al § 3.1., si ricorda che il valore atteso per l'indicatore era pari a 6, in quanto a tale livello corrisponde da parte dell'IS sia l'adozione di una struttura del bilancio sociale conforme alle linee guida ministeriali, sia l'impiego minimo di indicatori quali-quantitativi rappresentati da almeno un indicatore *input/output* oltre ad almeno un indicatore di *outcome*.

### 3.4. Considerazioni di sintesi

La ricerca condotta, con riferimento alle IISS italiane dotate della qualifica *ex lege*, si è posta quale finalità la rilevazione sia del livello assunto dai principali indicatori di economicità individuati nel proposto modello di programmazione e controllo, sia del livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali, individuando i principali indicatori quali-quantitativi utilizzati per le valutazioni di efficacia sociale.

I risultati delle analisi, effettuate attraverso metodologie quantitative, hanno ammesso l'apprezzamento dei principali caratteri economico-finanziari e sociali assunti dalle IISS nel triennio 2010-2012.

Attraverso un percorso induttivo, dall'osservazione di tali caratteri, è possibile ipotizzare adesso le caratteristiche del sistema di indicatori da impiegare nel sistema di programmazione e controllo di una IS.

In particolare, gli indicatori individuati nel modello di programmazione e controllo ipotizzato per la misurazione della *performance* economico-finanziaria, nel triennio 2010-2012 hanno tendenzialmente assunto i seguenti valori (Fig. 21).



Figura 21: valori di riferimento per gli indicatori di misurazione della performance economico-finanziaria.



Il valore aggiunto economico sociale rappresenta un rilevante margine economico, tanto più per una IS, in cui il finalismo ultimo è declinato in favore della generazione di benessere per i propri *stakeholder*, anziché in favore della massimizzazione del profitto. In quest'ottica, il margine economico a cui una IS dovrà porre particolare attenzione non sarà tanto il reddito netto, bensì il valore aggiunto economico sociale prodotto e gli indici di composizione della sua distribuzione. Questi ultimi, come visto sono frutto del rapporto tra la quota di valore aggiunto destinata a ciascuna categoria di portatori di interessi individuata ed il totale del valore aggiunto generato dall'impresa. I livelli determinati da ciascun indice di composizione sono indicativi del processo di distribuzione del valore aggiunto, assumendo quindi una forte valenza nell'apprezzamento dell'economicità sociale dell'impresa. Per tale motivo, in una IS tali indici possono essere utili per indirizzare strategie di medio-lungo periodo in termini di distribuzione della nuova ricchezza prodotta dall'impresa. Con particolare riferimento alle IISS, le informazioni derivanti da tali indici potrebbero essere utilmente impiegate per la programmazione *ex ante*, e per la verifica *ex post* di corrette e coerenti (con la *mission*) politiche di distribuzione del valore aggiunto economico sociale generato.

I valori rilevati nel triennio di riferimento illustrano una prevalente e quasi esclusiva distribuzione del valore aggiunto generato in favore dei lavoratori, mentre una decrescente e poco significativa remunerazione ha interessato le altre categorie di *stakeholder*. Il quasi esclusivo assorbimento del valore aggiunto da parte dei lavoratori, rende necessaria l'integrazione, nel sistema di misurazione della *performance* economico-finanziaria, di indicatori atti a monitorare le dinamiche di assorbimento di risorse nel tempo da parte di questo fattore produttivo, quali ad esempio la produttività della forza lavoro, misurata in termini di valore aggiunto per dipendente, prefissando per tali indicatori un obiettivo che sia coerente con il perseguimento delle specifiche finalità di utilità sociale.

L'equilibrio economico assume una connotazione effettivamente specifica nelle IISS e rappresenta l'aspetto gestionale più caratteristico di questa tipologia di azienda. La strumentalità dell'equilibrio economico rispetto alla finalità sociale rende incomparabili i tipici indicatori di *performance* economica tra IISS ed imprese tradizionali. Dunque, il livello di riferimento a cui più propriamente i valori programmatici di ROI e ROE dovranno essere orientati sono quelli riscontrati per le IISS italiane, che nel triennio osservato hanno teso mediamente rispettivamente al 1,7% e 5,0%.

Infatti, in una IS la scarsa remunerazione del capitale investito attraverso la produzione di beni o servizi di utilità sociale può rappresentare un indicatore di perseguimento delle finalità sociali, laddove sia causata da:

- una politica di prezzo sfavorevole all'impresa ma atta a garantire la più ampia diffusione dei propri prodotti e/o servizi ad una collettività;
- un contenimento dei livelli produttivi, finalizzato all'ottenimento di un elevato standard qualitativo della produzione.

Naturalmente, in questi casi si rende necessario:

- sia monitorare l'andamento dei prezzi applicati rispetto a quelli di mercato ovvero il livello qualitativo della produzione aziendale, al fine di poter costantemente verificare che tali fattori rappresentino la effettiva causa dello scarso valore assunto dal ROI;
- la contestuale adozione di specifiche misure atte a garantire l'incremento della redditività non caratteristica dell'impresa, ad esempio attraverso l'esercizio di attività economiche accessorie a marginalità economica positiva (come ad esempio le attività di *fund raising*), ovvero ad incrementare l'efficienza nella gestione delle risorse (ad esempio attraverso l'adozione di personale volontario), al fine di garantire il mantenimento dell'equilibrio economico generale nel tempo.

Il ROE assume nell'IS il valore di indicatore atto a verificare la capacità dell'impresa di autofinanziarsi attraverso la ritenzione degli utili, ed anche in questo caso sarà opportuno far tendere l'indice al valore assunto dalle IISS simili, che dall'analisi condotta risulta nel triennio tendere mediamente al 5,0%. Tuttavia, considerato che un adeguato livello di redditività del capitale proprio dovrebbe garantire comunque la remunerazione del rischio anche in una IS, in sede di programmazione di tale indicatore si rende necessario effettuare tale riscontro.

L'analisi della solidità patrimoniale delle IISS non risente in modo significativo delle caratteristiche proprie di tali imprese. Nella programmazione dei valori delle misure di *performance* relative a tale aspetto, potrebbero dunque essere correttamente utilizzati i medesimi valori delle imprese tradizionali. Tale ipotesi è corroborata dai dati risultanti dall'analisi condotta, i quali permettono di riscontrare che i valori sia del quoziente di indebitamento (1,7), sia del tasso di copertura delle attività immobilizzate (1,8) delle IISS, nel triennio osservato tendono ai valori ritenuti di riferimento per le imprese tradizionali.

Tuttavia, l'analisi della solidità patrimoniale è naturalmente influenzata dall'entità

del patrimonio, il quale nelle IISS sarà generalmente soggetto ad un sottodimensionamento rispetto alle imprese tradizionali. Considerato che l'IS opera per finalità sociali rivolte ai propri *stakeholder* piuttosto che per la massimizzazione del profitto da distribuire ai soli proprietari, è ragionevole aspettarsi che il patrimonio di tali imprese non subisca significativi incrementi nel tempo dovuti a fenomeni di autofinanziamento. Infatti, come è stato anche riscontrato dall'analisi della distribuzione del valore aggiunto, l'IS tenderà a redistribuire il valore aggiunto generato ai propri *stakeholder* principali (lavoratori) piuttosto che ad alimentare il proprio patrimonio attraverso la generazione e la ritenzione degli utili.

Infine, si rende opportuna una precisazione derivata da considerazioni in merito ai risultati empirici. Infatti, considerato che il quoziente di indebitamento rilevato nel campione ha assunto un valore crescente nel corso del triennio e che una significativa parte del campione è caratterizzata da livelli dell'indice tali da far rilevare la presenza di possibili situazioni di insolvenza<sup>107</sup>, è opportuno che il quoziente di indebitamento sia adeguatamente monitorato nell'ambito del sistema di misurazione della *performance* economico-finanziaria.

L'analisi dell'equilibrio finanziario non presenta particolari specificità per le IISS, le quali potranno quindi orientare la propria *performance* ai valori ritenuti ottimali per le imprese tradizionali, così come emerso dalle evidenze empiriche condotte con riferimento al quoziente di liquidità generale ed all'indice di liquidità secca delle IISS (media del quoziente di liquidità generale mediano del triennio 2010-2012: 1,2; media dell'indice di liquidità secca mediano del triennio 2010-2012: 1,1).

Con riferimento al livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali conseguiti dalle IISS, è preliminarmente da ricordare che gli strumenti deputati a tale misurazione sono rappresentati prevalentemente dagli indicatori di *outcome* e di impatto, ma come è stato riscontrato dall'analisi condotta (*item* 2.3. e 2.4, Tab. 29) il loro utilizzo non è risultato particolarmente diffuso tra le IISS italiane nel triennio 2010-2012.

In particolare, dalla non adeguata diffusione di indicatori di *outcome* (*item* 2.3., Tab. 29), letta congiuntamente alla più prevedibile quasi totale assenza di imprese che abbiano utilizzato indicatori di impatto (*item* 2.4., Tab. 29) ed alla generalizzata assenza di indicatori quali-quantitativi nei bilanci sociali<sup>108</sup>, emerge una generale inefficacia della

---

<sup>107</sup> Il riferimento è al valore medio del triennio assunto dal terzo quartile, cfr. Tabella 24.

<sup>108</sup> In favore di una valutazione dei risultati sociali effettuata attraverso tecniche meramente narrative.

comunicazione dei risultati sociali conseguiti dalle imprese osservate. Tale evidenza peraltro risulta corroborata dal valore estremamente basso (1,7) mediamente assunto nel triennio 2010-2012 dalla mediana dell'indice di efficace comunicazione sociale.

Più in generale, l'ampia diffusione nel campione osservato di un valore molto basso per tale indice<sup>109</sup> evidenzia il fatto che le IISS italiane nel triennio di osservazione hanno diffusamente omesso l'impiego di alcuna tipologia di indicatore quali-quantitativo per valutare, all'interno del bilancio sociale, i benefici apportati attraverso la propria attività alla comunità di riferimento.

Ciò considerato, analizzando i bilanci sociali del campione sono stati raccolti i principali e più significativi indicatori quali-quantitativi utilizzati per la valutazione dell'efficacia sociale dalle IISS (Tab. 30), al fine di individuare alcune *best practices* per ciascuna tipologia di indicatore.

---

<sup>109</sup> Si ricorda che il valore ritenuto adeguato al fine di individuare una efficace comunicazione dei risultati sociali è pari a sei.

## Conclusioni, limiti e futuri sviluppi della ricerca

Il presente contributo ha avuto lo scopo di definire le caratteristiche che dovrebbero connotare un modello di programmazione e controllo per le IISS al fine di garantire al *management* il monitoraggio del grado di perseguimento della *mission* e dell'effettiva produzione di utilità sociale, nel rispetto del vincolo di economicità.

La preventiva analisi delle peculiarità proprie di una IS, delle forme giuridiche più espressive di tale organizzazione nel contesto europeo e delle conseguenti esigenze in termini di *accountability* hanno fatto emergere la necessità di individuare un modello di programmazione e controllo multidimensionale, capace di garantire il contestuale monitoraggio dei risultati economico-finanziari, di quelli sociali e della legittimità istituzionale.

In merito alla dimensione economico-finanziaria, considerati il finalismo sociale, la natura *multi-stakeholder* e il divieto (ovvero la limitazione) di distribuzione degli utili caratterizzanti una IS, sono stati individuati gli strumenti informativi e di misurazione della *performance* ritenuti più idonei per il monitoraggio dell'equilibrio economico-finanziario e della solidità patrimoniale, considerando la specifica valenza assunta dal concetto di equilibrio economico in tale organizzazione. Tra gli strumenti informativi, assumono principale rilievo i modelli atti a misurare il valore aggiunto generato e distribuito agli *stakeholder*. In particolare, sono stati proposti il modello di riclassificazione del conto economico al valore aggiunto economico sociale ed il modello *Expanded Value Added Statement* (Mook, 2003), la cui principale peculiarità è rappresentata dalla determinazione del valore aggiunto attraverso l'integrazione dei valori economici con quelli sociali, opportunamente monetizzati. Gli strumenti di misurazione proposti per il monitoraggio dell'equilibrio economico, della solidità patrimoniale e dell'equilibrio finanziario, sono quelli tipicamente impiegati dalle imprese tradizionali (ROI, ROE, quoziente di indebitamento, tasso di copertura delle attività immobilizzate, tasso di autofinanziamento annuo, quoziente di liquidità generale, indice di liquidità secca, indice di liquidità immediata, indici di durata). Tuttavia, in una IS i livelli di riferimento di tali indici (con speciale riferimento a quelli inerenti la dimensione economica) dovranno essere confrontati con i valori assunti da altre IISS e non con quelli considerati di riferimento da imprese tradizionali, sebbene operanti nel medesimo settore. Inoltre, ancora con riferimento alla

dimensione economico-finanziaria, sono stati proposti i processi e gli strumenti attraverso cui concentrare l'attenzione sulla programmazione ed il controllo degli obiettivi parziali. In merito, è stato proposto un processo atto a definire i centri di responsabilità dell'impresa a cui attribuire specifici obiettivi di costo e di ricavo da formalizzare in un *budget*, presso cui rilevare i costi ed i ricavi effettivamente sostenuti e conseguiti ed a cui comunicare gli esiti dell'analisi degli scostamenti obiettivi-risultati.

Con riferimento alla dimensione sociale, considerato che questa deve essere finalizzata a verificare il raggiungimento degli obiettivi strategici prestabiliti, correlati alla creazione di utilità sociale attraverso l'esercizio di un'attività produttiva. Conseguentemente, il sistema di controllo strategico e direzionale di una IS dovrà permettere la pianificazione di obiettivi sociali di medio-lungo e di breve periodo, rispettivamente derivanti dalla *mission* aziendale e determinati nell'ambito di specifici programmi, oltre ad ammettere la rilevazione dei risultati e l'analisi dei loro scostamenti rispetto agli obiettivi programmati. Gli strumenti più idonei per verificare il raggiungimento di questi ultimi sono stati considerati gli indicatori di *performance* quali-quantitativi di *input*, *output*, *outcome* ed impatto, riconoscendo alle ultime due tipologie di misure una primaria rilevanza nell'ambito della valutazione dell'efficacia sociale. Inoltre, al fine di garantire l'integrazione degli obiettivi strategici e dei processi operativi delle IISS, è stata proposta l'adozione di un modello di *balanced scorecard*, adattato agli scopi ed alle finalità di tali imprese, basato sulle seguenti cinque prospettive: il rendimento sociale, l'organizzazione che apprende, la soddisfazione dei vari *stakeholder*, le attività interne e la dimensione economico-finanziaria.

In merito alla legittimità istituzionale, sono stati proposti sia un processo per la verifica della coerenza istituzionale, sostanzialmente mutuato da quello individuato per il controllo dell'efficacia sociale, sia gli strumenti per la verifica della *compliance*, basandosi sui vincoli operativo-gestionali, statutari e di *governance* imposti dal D.Lgs. 155/2006 alle IISS italiane.

In particolare, la verifica della coerenza istituzionale, intesa come coerenza delle attività esercitate rispetto allo statuto, alla *mission* ed ai programmi deliberati, si dovrebbe sostanziare nel riscontro della rispondenza delle azioni intraprese in ciascun programma attivato con gli obiettivi annuali e pluriennali dei singoli programmi, con gli obiettivi strategici di lungo periodo e con la *mission*, quest'ultima direttamente derivata dalle finalità istituzionali rilevate nello statuto. Inoltre, la comunicazione esterna della coerenza

istituzionale agli *stakeholder*, attraverso il bilancio sociale, può contribuire all'incremento del capitale sociale (Putnam, 1993), garantendo all'impresa un più agevole reperimento delle risorse economiche ed umane, incrementando la probabilità di raggiungere le finalità istituzionali.

Le caratteristiche del sistema di indicatori da impiegare per la misurazione delle *performance* economiche e sociali sono state definite attraverso un'analisi dei risultati prodotti da un'indagine empirica condotta sui bilanci di esercizio e sui bilanci sociali relativi al 2010, 2011 e 2012 depositati dalle IISS italiane presso il Registro delle imprese. Attraverso l'analisi dei risultati sono stati individuati da un lato i valori mediani assunti tra il 2010 ed il 2012 dagli indicatori individuati per il monitoraggio della *performance* economico-finanziaria, dall'altro il livello di efficacia con cui le IISS hanno comunicato i risultati sociali conseguiti nel triennio di osservazione, rendendo una evidenza dei principali indicatori quali-quantitativi individuati.

L'elevato tasso di omissione del deposito del bilancio di esercizio (mai inferiore al 30%) ma ancor di più del bilancio sociale (decescente nel tempo ma sempre superiore al 68%), hanno reso impraticabile l'analisi dell'intera popolazione delle IISS italiane, dovendo dunque ricorrere alla necessaria analisi campionaria, condotta sulla totalità dei bilanci depositati presso il Registro delle imprese.

Gli indicatori della *performance* economico-finanziaria che maggiormente hanno fatto registrare uno scostamento rispetto ai valori ritenuti di riferimento per le imprese tradizionali, sono stati gli indicatori relativi alla *performance* economica. Infatti, gli indicatori utilizzati per la misurazione della solidità patrimoniale e dell'equilibrio finanziario, seppur con alcuni necessari distinguo, sono risultati in linea con i valori di riferimento utilizzati dalla imprese tradizionali.

L'analisi della distribuzione del valore aggiunto ha evidenziato una decisa prevalente distribuzione in favore dei lavoratori (circa il 90% del valore aggiunto generato), facendo emergere la centralità di tali *stakeholder* per l'IS.

I valori tendenzialmente assunti dal ROI (1,7%) e dal ROE (5,0%) nel periodo indagato confermano il ruolo strumentale dell'equilibrio economico rispetto alle finalità sociali. Tuttavia, i bassi livelli rilevati per tali valori, pongono in risalto la necessità di monitorare con attenzione tali indici, al fine di evitare situazioni di disequilibrio

economico che minerebbe alla possibilità di sviluppo dell'impresa, seppur in presenza di una elevata efficacia sociale.

I valori rilevati per gli indicatori di solidità patrimoniale non si discostano molto da quelli ritenuti di riferimento per le imprese tradizionali, in quanto il quoziente di indebitamento è risultato pari a circa 1,7 ed il tasso di copertura delle attività immobilizzate a circa 1,8. Tuttavia il crescente livello del quoziente di indebitamento rilevato nel triennio osservato (1,4 nel 2010 e nel 2011, 2,3 nel 2012) potrebbe celare la tendenza delle IISS a ricorrere a maggior indebitamento per favorire il proprio sviluppo, dando così luogo a fenomeni di sottocapitalizzazione che nel tempo favorirebbero l'insorgere di stati di insolvenza. Nelle IISS appare dunque di centrale rilevanza il contemperamento degli interessi degli *stakeholder* (ottenimento di benefici sociali dall'impresa, anche in termini di valore aggiunto distribuito – come ad esempio dimostra il caso dei lavoratori) con gli interessi aziendali (garantire un reddito adeguato che permetta all'impresa di poter accrescere nel tempo la dimensione patrimoniale attraverso l'autofinanziamento, in modo da sostenere le esigenze di sviluppo dell'attività ed incrementare l'utilità sociale generata). In questo senso, attraverso l'adozione degli strumenti e dei processi proposti, si ritiene che il management di una IS possa adeguatamente programmare e monitorare tali equilibri.

Infine, la disamina dei valori rilevati per gli indici utilizzati nel controllo dell'equilibrio finanziario non dimostra significative divergenze tra i valori osservati e quelli ritenuti di riferimento per le imprese tradizionali, considerato che il quoziente di liquidità generale è risultato tendere nel triennio a circa 1,2 e l'indice di liquidità secca a circa 1,1, con una decisa stabilità nel corso del periodo osservato. La pressoché coincidenza dei due indici evidenzia che le IISS italiane si qualificano prevalentemente come imprese di servizi, così come confermato dall'analisi delle caratteristiche della popolazione di riferimento, in quanto in ciascun esercizio analizzato, oltre il 50% delle IISS italiane è attivo nei settori dell'istruzione e della sanità e assistenza sociale.

L'analisi condotta sui bilanci sociali indica un non adeguato livello di efficacia della comunicazione dei risultati sociali da parte delle IISS italiane. Infatti, nel triennio 2010-2012 la percentuale di bilanci sociali in cui è stato rilevato l'utilizzo di indicatori qualitativi per la valutazione dei risultati sociali non è mai stata superiore al 33,3% ed è addirittura decresciuta nel tempo, dimostrando che le imprese del campione hanno prediletto decisamente effettuare una descrizione esclusivamente narrativa dei risultati



sociali, facendo perdere significatività ed oggettività all'informazione comunicata. Inoltre, anche nei casi in cui è stato riscontrato l'impiego di indicatori quali-quantitativi, la diffusione dell'utilizzo di indicatori di *outcome* e di impatto è risultata del tutto inadeguata, se rapportata alla significatività loro attribuita nell'ambito delle misurazioni di efficacia sociale. Infatti, i primi sono stati rilevati al massimo nel 38,1% dei bilanci sociali in cui sono stati rinvenuti indicatori quali-quantitativi, e addirittura i secondi sono stati rilevati in un solo bilancio sociale nel 2011 e nel 2012, pari rispettivamente al 4,8% ed al 3,1% dei bilanci sociali che includevano forme di misurazione non meramente narrative. Ciò considerato, è stata fornita una rassegna degli indicatori più significativi che sono stati rilevati nel corso dell'analisi, con l'intento di individuare alcune *best practices*.

Infine, la generale inefficacia della comunicazione dei risultati sociali da parte delle IISS italiane è stata formalizzata dalle risultanze del proposto indice di efficace comunicazione sociale, dalla cui applicazione è emerso un valore mediano nel triennio tendente ad 1,7, rispetto ad un valore ipoteticamente adeguato pari a 6. Tale evidenza rende in termini oggettivi e misurabili l'attuale inadeguata attenzione posta dalle IISS italiane alla valutazione, ed alla comunicazione esterna, dei benefici apportati dall'IS alla propria comunità di riferimento, lasciando emergere una evidente criticità in termini di ottenimento, e mantenimento, della opportuna legittimità istituzionale dell'impresa.

La ricerca presenta alcuni limiti, con riferimento sia al modello di programmazione e controllo proposto, sia all'analisi empirica inerente la determinazione di valori di riferimento per gli indicatori da impiegare per la programmazione ed il controllo della dimensione economico-finanziaria.

In primo luogo, con riferimento al modello di programmazione e controllo discusso, vi è da evidenziare che esso rappresenta una proposta, le cui peculiarità generali (come ad esempio la multidimensionalità) dovrebbero caratterizzare la generalità dei modelli adottati dalle IISS, nell'ambito dei quali, tuttavia, potranno essere adottate metodologie e strumenti di misurazione, processi, criteri di assegnazione di obiettivi economici e sociali difforni rispetto a quelli illustrati nel presente contributo, in considerazione del fatto che non esiste un modo migliore e generalmente trasferibile a tutte le realtà aziendali, per progettare il sistema di guida e controllo di un'azienda.

In secondo luogo, con riferimento ai valori di riferimento per gli indicatori di misurazione della *performance* economico-finanziaria individuati attraverso l'analisi empirica, è da rilevare che i valori proposti non tengono in considerazione né del settore di

operatività dell'impresa, né della sua dimensione, pregiudicando dunque una valida generalizzazione di tali risultati alle IISS in modo indistinto. Tuttavia, trattandosi di una prima ricerca esplorativa e considerati sia l'eterogeneità del campione, sia la scarsa significatività che avrebbe caratterizzato un'analisi condotta in base al settore di attività o alla dimensione<sup>110</sup>, è stato ritenuto prioritario individuare la tendenza assunta dai valori di ciascun indicatore nel generale contesto delle IISS, unitariamente considerato, in modo da offrire una prima indicazione di riferimento per pratiche di *benchmarking*.

Uno dei possibili sviluppi futuri della presente ricerca è dunque rappresentato dall'indagine dei valori che saranno assunti dagli indicatori di *performance* economico-finanziaria individuati nei principali settori di operatività delle IISS italiane (istruzione, sanità ed assistenza sociale), non appena il numero delle imprese operative in tali settori sarà tale da rendere significativa una siffatta analisi.

Inoltre, si ritiene che l'individuazione di IISS che abbiano adottato sistemi di programmazione e controllo considerabili *best practices*, finalizzata alla successiva indagine attraverso casi di studio, potrebbe contribuire in modo significativo allo sviluppo ed alla diffusione di una cultura manageriale nel settore, necessaria per il consolidamento e la crescita di questo modello di impresa.

---

<sup>110</sup> Considerato sia l'esiguo numero di imprese riconducibili a ciascun settore di attività individuato, sia la concentrazione dei livelli di patrimonializzazione e di fatturato delle imprese in intorni di modesta ampiezza.

## Bibliografia

- Adler P. S. e Kwon S. W. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, N. 1, 17-40.
- Agenzia per il Terzo Settore (2008), *Linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato delle imprese sociali*, consultabile online su [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it) (ultima consultazione: 12/12/2013).
- Airoldi G., Brunetti G. e Coda V. (2005), *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Alter S. K. (2007), *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC, consultabile online su [www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](http://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf) (ultima consultazione: 29/12/2013).
- Anheier H. K. (2000), *Managing non profit organizations: towards a new approach*, Civil Society Working Paper n. 1, Centre for Civil Society (CCS), London School of Economics, Londra.
- Anthony R. N. e Young D. W. (1992), *Controllo di gestione per il settore non profit*, McGraw-Hill, Milano.
- Anthony R. N. e Young D. W. (2002), *Non profit: il controllo di gestione*, seconda edizione, McGraw-Hill, Milano.
- Bagnoli L. (2007), "Art. 10: Scritture contabili", in M. V. De Giorgi (a cura di), *La nuova disciplina dell'impresa sociale. Commentario al D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 155*, Cedam, Padova, 241-254.
- Bagnoli L. (2008a), "Il controllo di gestione", in C. Borzaga e L. Fazzi (a cura di), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci editore, Roma.
- Bagnoli L. (2008b), *Il sistema di bilancio per l'impresa cooperativa*, Carocci editore, Roma.
- Bandini F. (2009), *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Cedam, Milano.

- Bicciato F., Foschi L. e Di Troia F. (2000), "Valutazione", in L. Fazzi (a cura di), *Cultura organizzativa del non profit*, Franco Angeli, Milano.
- Borgonovi E. (1994), "Dalla storicizzazione dei fini e dalla flessibilità dei mezzi il contributo delle aziende nonprofit al progresso economico e sociale", in AA.VV., *L'elasticità dell'azienda di fronte al cambiamento. Atti del convegno AIDEA*, Clueb, Bologna.
- Borgonovi E. (1995), "Aziende non profit: problemi teorici, profili giuridici e politiche di indirizzo", in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato. Atti del XVIII convegno AIDEA*, Clueb, Bologna, 98-116.
- Borgonovi E. (2001), *Principi e sistemi aziendali per le Amministrazioni Pubbliche*, Egea, Milano.
- Borzaga C. e Defourny J. (2001), *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento.
- Borzaga C. e Fazzi L. (2000), *Azione volontaria e processi di trasformazione del settore non-profit*, Franco Angeli, Milano.
- Borzaga C. e Santuari A. (2000), *Le imprese sociali nel contesto europeo*, Working Paper n. 13, ISSAN, Trento.
- Bruni G. (1997), "Il bilancio di missione delle aziende non profit", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. 97, N. 5/6.
- Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano.
- Bull M. (2007), "'Balance': the development of a social enterprise business performance analysis tool", *Social Enterprise Journal*, Vol. 3, N. 1.
- Capaldo P. (1995), "Le aziende non profit tra Stato e Mercato", in *Atti del XVIII convegno annuale Accademia Italiana di Economia Aziendale*, Roma 28-29-30 settembre 1995.
- Capecchi M. (2005), *Evoluzione del terzo settore e disciplina civilistica. Dagli enti non lucrativi all'impresa sociale*, Cedam, Padova.
- Cavaliere E. (a cura di) (2000), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.

- CEFEC (*Confederation of European Social Firms, Employment Initiatives and Social Cooperatives*) (2007), *Why there should be more social firms for disabled and disadvantaged people in Europe. Recommendations to the European Union on the occasion of the 20<sup>th</sup> CEFEC Conference in Linz, Austria, 11-13<sup>th</sup> October 2007*, CEFEC, Atene.
- CNDC (Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti) – Commissione "Aziende non profit" (2005a), *Sistemi di verifica della responsabilità e della trasparenza nelle Aziende non profit*.
- CNDC (Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti) – Commissione "Aziende non profit" (2005b), *Raccomandazione n. 7: il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione*.
- Coda V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e Organizzazione*, Vol. 82, n. 2, p. 7.
- Colozzi I. e Bassi A. (1995), *Una solidarietà efficiente*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Colozzi I. e Bassi A. (2003), *Da terzo settore a imprese sociali*, Carocci, Firenze.
- Commissione Europea (2010), *Communication from the Commission "Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth"*, consultabile online su <http://ec.europa.eu> (ultima consultazione: 29/12/2013).
- Commissione Europea (2011), *Communication from the Commission "Social Business Initiative"*, consultabile online su <http://ec.europa.eu> (ultima consultazione: 29/12/2013).
- Corbetta G. (2003a), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. IV. L'analisi dei dati*, Il Mulino, Bologna.
- Corbetta G. (2003b), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. II. Le tecniche quantitative*, Il Mulino, Bologna.
- Corticelli, R. (1979), *La crescita dell'azienda. Armonie e disarmonie di gestione*, Giuffrè, Milano.
- Crane A. e Matten D. (2004), *Business ethics*, Oxford University Press, New York.
- Dees J. G. (1998), *The meaning of Social Entrepreneurship*, Stanford University, Mimeo.

- Dees J. G. (2001), *The meaning of social entrepreneurship*, consultabile online su [www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf) (ultimo accesso 29/12/2013)
- Dees J. G. e Anderson B. B. (2006), "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought", *Research on Social Entrepreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, n. 3, pp. 39-66.
- Defourny J. e Kuan Y. Y. (2011), "Are There Specific Models of Social Enterprise in Eastern Asia?", in J. Defourny e Y. Y. Kuan (eds.), *Social Enterprise in Eastern Asia*, *Social Enterprise Journal*, Special Issue, Vol. 7, No 1.
- Defourny J. e Nyssens M. (2006), "*Defining social enterprise*", in M. Nyssens (ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, Routledge, Londra e New York.
- Defourny J. e Nyssens M. (2008), "Social Enterprise in Europe recent trends and developments", *EMES Working Papers Series*, n. 08/01, EMES European Research Network, Liège.
- Defourny J. e Nyssens M. (2012), "The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective", *EMES Working Papers Series*, n. 12/03, EMES European Research Network, Liège.
- Donati P. (1993), *La cittadinanza societaria*, Laterza, Bari.
- Eichorn P. (1990), "L'economia aziendale e il bene commune", *Azienda Pubblica*, n. 2.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capstone, Oxford.
- Emerson J. (2003), "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns", *California Management Review*, Vol. 45, N. 4, 35-51.
- Fazzi L. (2005), "Le condizioni organizzative per la costruzione del bilancio sociale", in L. Fazzi e G. Giorgetti, *Il bilancio sociale per le organizzazioni non profit*, Guerini e Associati, Milano, 99-120.
- Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il non profit*, Carocci-Faber, Roma.
- Ferrero G. (1981), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano.

- Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P. e Puddu L. (2003), *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano.
- Fiorentini G. (2003), "Azienda non profit ed impresa sociale", in F. Bandini (a cura di), *Manuale di economia delle aziende non profit*, Cedam, Padova.
- Fiorentini G. (2006), *Impresa sociale e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano.
- Francesconi A. (2010), "Misurazione, valutazione e rendicontazione della performance nelle imprese sociali: verso l'integrazione dei sistemi?", *Impresa Sociale*, N. 4, 132-150.
- Gabrovec Mei O. (1979), *Il valore aggiunto dell'impresa*, Libreria Goliardica, Trieste.
- Gazzoni E. (2004), *Programmazione e controllo nel non profit. Aziende sanitarie, associazioni, fondazioni, cooperative sociali*. Carocci Faber, Roma.
- Giunta F. (2002), *Analisi di bilancio. Teoria e tecnica. Vol. I: indici e flussi*, Copisteria il Prato, Firenze.
- Giunta F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova.
- Glynn J. J. e Murphy M. P. (1996), "Failing accountabilities and failing performance review", *International Journal of Public Sector Management*, N. 5/6.
- Grumo M. (2007), *Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti*, Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano, Milano.
- Hinna L. (2002), "Il bilancio di missione: il bilancio sociale nelle organizzazioni non profit", in L. Hinna (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 358-377.
- Hinna L. (2004), *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, Milano.
- ISEA (Institute of Social and Ethical AccountAbility) (1999), *AA1000 framework*, ISEA, London.
- ISEA (Institute of Social and Ethical AccountAbility) (2005), *AA1000 stakeholder engagement*, ISEA, London.
- Kanter Moss R. e Summer V. D. (1987), "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Non-Profit Organizations and the Need for a Multiple

- Constituency Approach", in W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, 154-166.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard University Press, Boston.
- Kendall J. e Knapp M. (1996), *The voluntary sector in the UK*, Manchester University Press, Manchester.
- Kerlin J. A. (2006), "Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 17, N. 3, 247-263.
- Kramer R. (1981), *Voluntary Agencies in the Welfare State*, University of California, Berkeley.
- Lombardo E. (1984), *Analisi esplorativa dei dati statistici. Materiali per una introduzione*, Edizioni Kappa, Roma.
- Manetti G. (2006), *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, Franco Angeli, Milano.
- Manetti G. (2012), "The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, First online December 2012, DOI: 10.1007/s11266-012-9346-1, 1-22.
- Marano M. (2006), "L'accountability e i processi informativi dell'impresa sociale alla luce del D. Lgs. 155/2006", *Working Papers n. 38*, AICCON, Università degli Studi di Bologna, Bologna.
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il «bilancio sociale»*, CLUEB, Bologna.
- Matacena A. (2006), "L'accountability nelle imprese sociali", in *Non Profit*, Vol. 12, N. 4.
- Miolo Vitali P. (2003), "La varietà dei significati dell'integrazione fra misure di prestazioni multiple", in F. Amigoni e P. Miolo Vitali (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano.



- Montrone A. (2005), *Il Sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Mook L. (2003), *Expanded Value Added Statement Toolkit*, Canadian Cooperative Association, Ottawa.
- Moxham C. e Boaden R. (2007), "The impact of performance measurement in the voluntary sector", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, N. 8.
- Nicholls A. (2009), "We do good things, don't we?: Bleded Value Accounting in social entrepreneurship", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, 755-769.
- OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) (1999), *Social Enterprises*, OECD Publications, Parigi.
- Osborne S. P., Bovaird T., Martin S., Tricker M. e Waterston P. (1995), "Performance management and accountability in complex public programmes", *Financial Accountability & Management*, Vol. 11, N. 1.
- Paolone G. e D'Amico L. (a cura di) (2001), *L'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Perrini F. (2007), "Social entrepreneurship: imprenditorialità per il cambiamento sociale", in F. Perrini (a cura di), *Social entrepreneurship: imprese innovative per il cambiamento sociale*, Egea, Milano.
- Paton R. (2001), *Managing and measuring social enterprises*, Sage Publications, London.
- Petrolati P. (1999), *Il bilancio sociale d'impresa verso i lavoratori*, CLUEB, Bologna.
- Pitzalis A. (2003), "L'integrazione delle informazioni: una review su ricerche empiriche", in F. Amigoni e P. Miolo Vitali (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, p. 84.
- Pozzoli M. e Manetti G. (2011), *Pianificazione e controllo per le aziende non profit. Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità ed impatto socio-economico*, Franco Angeli, Milano.
- Pucci L. e Vergani E. (2002), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Egea, Milano.

- Putnam R. D. (1993) "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *The American Prospect*, N. 13, 35-42.
- Rossi G. (1999), "I servizi alla persona offerti dal terzo settore in Italia: verso una valutazione dell'efficacia", in A. Maticena (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 145-207.
- Rusconi G. (2002), "Impresa, *accountability* e bilancio sociale", in L. Hinna (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 229-268.
- Rusconi G. e Dorigatti S. (2006), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Salamon L. M. e Anheier H. K. (1997), "Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis", *John Hopkins Nonprofit Sector Series*, Manchester University Press, Manchester.
- Schumpeter J. A. (1912), *Teoria dello sviluppo economico*, edizione in italiano del 2002, traduzione della VI edizione tedesca del 1964, ETAS, Milano.
- Sibilio Parri B. (2003), "Il sistema di controllo nelle imprese non profit", *Non Profit*, Vol. 9, N. 2., 151-180.
- Speranzini E. (2002), "Le organizzazioni della società civile in Italia: un profilo storico-economico", in S. Zamagni (a cura di), *Il nonprofit italiano al bivio*, Egea, Milano.
- Skloot E. (1987), "Enterprise and Commerce in Non-profit Organizations", in Powell, W. W. (ed.), *The Non-profit Sector: a Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, CT, 380-393.
- Smallbone D., Evans M., Ekanem I. e Butters S. (2001), *Researching Social Enterprise Final Report to the Small Business Service Centre for Enterprise and Economic Development Research*, Middlesex University, London.
- Social Enterprise Unit (2002), *Social Enterprise: a Strategy for Success*, Department of Trade and Industry (DTI), Secretary of State for Trade and Industry, HM Government, London.
- Sorrentino B. (2007), *Impresa sociale: regolamentazione giuridica e sistemi operativi*, Il Sole 24 Ore SpA, Milano.

- Sostero U. e Buttignon, F. (2002), *Il modello economico finanziario. Introduzione alla costruzione e analisi di bilancio, al calcolo matematico e alla valutazione dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Terzani S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.
- Terzani S. (2002), *Il sistema dei bilanci*, Franco Angeli, Milano.
- The Social Investment Task Force (2000), *Enterprising Communities: Wealth Beyond Welfare*, consultabile online su <http://www.enterprising-communities.org.uk> (ultima consultazione 29/12/2013).
- Travaglini C. (1997), *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà. Caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale*, Clueb, Bologna.
- Travaglini C. (1999), "Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore", in A. Maticena (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Viviani M. (1999), *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna.
- Wainwright S. (2003), *Measuring Impact: A Guide to Resources*, NCVO Publications, London.
- Walker P., Lewis J., Lingayah S. e Sommer F. (2000), *Prove it! Measuring the effect of neighbourhood renewal on local people*, Groundwork UK, The New Economics Foundation and Barclays PLC, Birmingham and London.
- Young D. (1983), *If not for Profit for What?*, Lexington Books, Lexington.
- Young D. (1986), "Entrepreneurship and the Behavior of Non-profit Organizations: Elements of a Theory", in S. Rose-Ackerman (ed.), *The Economics of Non-profit Institutions*, Oxford University Press, New York, 161-184.
- Young D. e Salamon L. M. (2002), "Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition", in Salamon, L. M. (ed.), *The State of Nonprofit America*, Brookings Institution, Washington DC, 423-446.
- Zangrandi A. e Manfredi F. (a cura di) (2000), *Dall'eterogeneità all'economicità*, EGEA, Milano.

Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano.